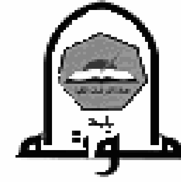


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ".

إعداد الطالبة
وفاء سليمان القطاطشة

إشراف
الأستاذ الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات

رســـــالة مقدمـــة إلى عمـــادة الدراســـات العليـــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربويـــة/ قســـم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2013 م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة وفاء سليمان القطاطشة الموسومة بـــ:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الاردن من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية.

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات		2013/07/18	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حسن أحمد الطعاني		2013/07/18	عضواً
د. نايل سالم الرشايدة		2013/07/18	عضواً
د. محمد سالم العمرات		2013/07/18	عضواً

عميد الدراسات العليـــا

أ.د. عبدالفتاح خليفات



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع إلى من قال الله فيهم " واخفض لهما جناح الذُّل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً " (الإسراء:24)
إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم
إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً
إلى أبي وأمي اللذين زرعا فيّ حب العلم والمعرفة
أطال الله في عمرهما وأدامهما إكليل غارٍ على رأسي....
وإلى من قال الله فيه " ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجاً لتسكنوا إليها وجعل
بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون " (الروم:21)
إلى من أعطاني العزم والقوة لمواصلة دربي
إلى زوجي الحبيب رفيق دربي نبع المحبة والإخلاص والوفاء والصبر
الذي لطالما وقف إلى جانبي وساندني ودعمني وكان له أكبر الأثر في حياتي....
وإلى من قال الله فيهم " المال والبنون زينة الحياة الدنيا " (الكهف:46)
إلى ابنتي الغالية على قلبي (دانيا) التي تحملت انشغالي وبعدي عنها
وإلى من قال الله فيهم " إخواناً على سرر متقابلين "
إلى من هم أقرب إليّ من روحي إلى القلوب الطاهرة الرقيقة إلى رياحين حياتي
(إخوتي)
وإلى كل من وقف بجانبي ودعمني معنوياً أو مادياً.

وفاء سليمان القطاطشة

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، شكراً يكافئ المزيد من إحسانه، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد بن عبد الله أما بعد:_ يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي؛ وذلك لقول المصطفى عليه الصلاة والسلام:" من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (رواه أحمد والترمذي)

بفضل الله وعونه تم إنجاز هذه الدراسة، واعترافاً مني في نسب الفضل إلى أهله، أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور " عبد الفتاح صالح خليفات " الذي أشرف على هذه الأُطروحة، وأعطاني من وقته الكثير، وكان لجهوده الكبيرة وتوصياته وتوجيهاته البنّاءة أعظم الأثر في إعداد هذه الأُطروحة، أدامه الله في خدمة العلم والبحث العلمي وأطال الله في عمره.

وأتقدم بالشكر والتقدير والإمتنان إلى الأستاذ الدكتور"حسن الطعاني" والدكتور" نايل الرشايدة " والدكتور"محمد العمرات" لمشاركتهم مشكورين في مناقشة هذه الأُطروحة، وعلى ما أبدوه من ملاحظات قيّمة وما أسدوه من نصائح وإرشادات قيّمة وتوجيهات علمية، التي كان لها الأثر في توجيه الدراسة وتنقيح مضمونها.

كما أقدم شكري وتقديري لجامعة مؤتة ممثلة في كلية الدراسات العليا؛ التي أتاحت لي الفرصة في استكمال دراستي الجامعية العليا فيها، وإخراج هذه الأُطروحة إلى النور.

شكري وتقديري أيضاً لكل من أبدى رأياً وقدم مساعدة ساهمت في سبيل وصول هذا البحث إلى غاياته، وأسهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع من وقف معي ودعمني وساعدني لكم مني جميعاً ألف شكر.

وفاء سليمان القطاطشة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ".

وفاء سليمان القطاطشة

جامعة مؤتة، 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعات جنوب الأردن (مؤتة، والطفيلة التقنية، والحسين بن طلال)، وتكونت عينة الدراسة من (284) عضو من أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة أداة، وقد اشتملت على محورين الثقافة التنظيمية، والسلوك القيادي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس كانت قيم متوسطاتها الحسابية قد بلغت متوسط، وأن مستوى السلوك القيادي كانت قيم متوسطاته قد بلغت مرتفع، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على متغيرات: النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية تعزى لأثر الثقافة التنظيمية، في حين أظهرت النتائج وجود فروق على متغير الجامعة لصالح جامعة مؤتة، وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على متغيرات: النوع الاجتماعي والكلية والرتبة والجامعة تعزى لأثر السلوك القيادي، وحول العلاقة ما بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى السلوك القيادي فقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بينهما، كما أوصت الدراسة بتدعيم العلاقة الموجبة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

Abstract

"The organizational culture and its relation to leadership behavior among faculty members in the universities South of Jordan"

Wafa'a.S. Qatatshih

Mu'tah University 2013

The study aimed to investigate the organizational culture and it's relation to leadership behavior among faculty members in South of Jordan universities (Mu'tah, Tafila's Technical and Al-Hussein Bin Talal universities).

The study sample consisted of (284) of faculty members in mentioned universities , and to achieve the aim of this study ; the researcher used a tool (a questionnaire) in two parts: the field of organizational culture and the field of the leadership behavior.

The results of the study showed the following:

The levels of organizational culture of faculty members has a middle average and their leadership behavior has a high average.

There were no statistical differences at ($0.05 \geq \alpha$) related to the variables of gender , collage and academic rank and that refers to the impact of the organizational culture with a difference in the factor of the university related to Mu'tah university at ($0.05 \geq \alpha$) and that refers to the impact of the leadership behavior.

The result showed that there's a positive relationship between the levels of organizational culture and the leadership behavior.

The study recommended to support that positive relation between the organizational culture and the leadership behavior among faculty members of above mentioned universities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تكمن أهمية الإدارة في تحقيق الأهداف التنظيميـــة مـــن خـــلال الأفـــراد، والموارد المتعددة، والعمليات الإدارية داخل أي منظمة أو مؤسسة، وأصبح لا غنى عنها منذ أن بدأ الأفراد بتشكيل الجماعات لتحقيق الأهداف، ولضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة، وقد شهد علم الإدارة توسعاً كبيراً في دراســـاته، ومفاهيمه التطبيقية، بحكم الظروف والمستجدات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وما تتطلبه من مواجهة إدارية علمية رصـــينة لكـــي تبقـــى المؤســـسات الإداريـــة والمنظمات قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق الأهداف التي أنـــشئت من أجلها (الفرحان، 2003)

وقد برز البعد الثقافي بعداً مهماً في الدراسات الإدارية والتنظيميـــة، نظـــراً للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية والتنظيمية، وحظيت الثقافة بشكل عام بإهتمام الكثيرين من الفلاسفة والعلماء والمفكرين، أمثال تـــايلور، وابـــن خلدون، وسابير، وويسلر، وجورج ميد، فالثقافة تتميز بأنها ذات طبيعـــة تراكميـــة ومستمرة، وتشتمل على المعارف والفنون والمعتقدات والقوانين والأخلاق والتقاليـــد والعادات التي اكتسبها الإنسان من مجتمعه، وهي الإنتاج الذي يتم تعلمه وينتقل إلى الآخرين، وتعد جزءاً مهماً في حياة كل شخص مهما كان موقعه في الحيـــاة، فهـــي تحتوي على أنماط مختلفة من السلوك والتفكير والمعاملات، والثقافة تنعكس بدورها على القيادة التي تُعد وظيفة هامة وضرورية من أجل تحقيق الأهداف، وتعد من أهم عناصر النجاح في المنظمة فالمديرون قادرون على التأثير ســـلباً أو إيجابـــاً علـــى اتجاهات مرؤوسيهم من خلال ما يملكون من ســـمات قياديـــة وشخـــصية (حـــريم، 2003).

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً حيث تحتل مكانة متميـــزة فـــي التغييـــر والتطوير التنظيمي، الذي يعتبر سمة من سمات العصر الحـــديث، كمـــا أن الثقافـــة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى، وتتعدد أيضاً ضمن نطاق المؤسسة الواحـــدة،

وتأتي كفكرة في حقل الدراسات التنظيمية والإدارة، حيث تقوم بوصف الخبرات والمعتقدات والقيم الفردية والجماعية لمنظمة ما، وهي بلا شك جميعها خصائص تؤثر في السلوكيات القيادية والإدارية لدى الأفراد العاملين وأداؤهم في المنظمات التي يعملون بها، فهي تحدد الإسلوب الذي ينتهجه الأفراد في قراراتهم، وإداراتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم، وتتعلق الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي الذي يعني قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين في الشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله، مستنداً إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين (القريوتي، 1989م).

ولقد تعددت الدراسات كدراسة (أبو حشيش، 2011) التي تحدثت عن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ودراسة (الطحاينة، 2006) التي تحدثت عن الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية في الأردن، ودراسة (الخطيب وأبو فرسخ، 1996) التي تحدثت عن الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا، وهذا من أجل الوصول لفهم وتفسير ثقافة المنظمات، وعلاقتها بسلوكات أفرادها، وتأثير القيم والمعتقدات على سلوكهم داخل المنظمات التي يعملون بها، ومع ذلك لم تستطع هذه الدراسات التوصل إلى فهم كامل لكل جزيئات النشاط التنظيمي، أو السلوك القيادي وهذا بسبب إختلاف الظروف والمجتمعات التي تتواجد فيها المنظمات واختلاف أفرادها.

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرّف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى إهتماماً كبيراً في مجالات السلوك التنظيمي، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، فالثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية، تترك بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها. ومع تزايد

المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها، فقد جاء التركيز على دراسة الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية للمساهمة بالتغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة أو المنظمة وخاصة فيما يتعلق بسلوك العاملين أو القادة في تلك المؤسسات أو المنظمات.

وإن سلوك العاملين في المنظمات يتأثر بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة كاهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة، واحترام المسؤول لمرؤوسيه، وتوزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، وتأتي ضرورة الإهتمام بالتركيز على دراسة ثقافة المنظمات، وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية والقيادية التي يستخدمها القادة في تحديد أولويات العمل في منظماتهم (المسدي،2011).

ومن خلال الإطلاع على العديد من الدراسات كدراسة (ذياب و خضير، 1995) التي أشارت إلى التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع، ودراسة (الطحاينة، 2006) التي تحدثت عن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودراسة (الخطيب وأبو فرسخ 1996) التي تحدثت عن الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومن خلال البحث بدراسات متعددة لم تجد الباحثة دراسة تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أن ابتعاد الأفراد الآن عن قيم ومعتقدات وأعراف وأخلاقيات مجتمعهم، أدت إلى عدم التزامهم بها في سلوكهم، كما أنّ هناك حاجة لربط سلوك الأفراد بأخلاق ومعتقدات وأعراف وقيم مجتمعهم لحل المشكلات التي تواجههم في منظماتهم، بالإضافة إلى أنه يجب تعزيز الثقافة التنظيمية والتأكيد على أهميتها وتأثيرها في سلوك القادة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم.

من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1_ ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ؟

2_ ما مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟

3_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الجامعة، الكلية، الرتبة)؟

4_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الجامعة، الكلية، الرتبة)؟

5_ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن ومستوى السلوك القيادي لديهم ؟

3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1_ تعرّف مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم.

2_ تعرّف مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم.

3_ التعرف على الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن التي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والجامعة والكلية والرتبة).

4_ التعرف على الفروق في مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن التي تعزى لمتغيرات (النـوع الاجتمـاعي والجامعـة والكلية والرتبة).

5_ الكشف عن العلاقة التي تربط بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئـة التدريس في جامعات جنوب الأردن ومستوى السلوك القيادي لديهم.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

1_ تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة فـي ميـدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين هما الثقافة التنظيمية والسلوك القيـادي والعلاقـة بينهما.

2_ دراسة الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات وأعراف تؤثر في سلوكات الأفراد في الجامعات وهذا يتم من خلال التعاون والتماسـك بـين الأفـراد، وتساعد على دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلـى ابتكـارات علـى أرض الواقع، لتمكن الجامعات من تحقيق أعلى مستويات الفاعلية.

3_ التوصل لفهم أعمق للقيم والإتجاهات السائدة في الجامعـات، بالإضـافة إلـى معرفة طبيعة العلاقة بين هذه القيم والإتجاهات والسلوك القيادي المتبع في هذه الجامعات.

4_ إن هذه الدراسة تحاول إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين الثقافـة التنظيميـة والسلوكات القيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، مما يساعدهم علـى معرفة أن القيم والمعتقدات والأعراف لها تأثيرهـا علـى سـلوكهم المتبـع بالجامعات.

5_ تساعد متخذ القرار من المسؤولين في الجامعات في مشاركته في اتخاذ القرار، وهذا من خلال توظيف الأفراد الثقافة التنظيمية المتمثلة في المناقشة والحـوار وتبادل وجهات النظر في حل مشكلاتهم، واتخاذ القرارات، مما يـساهم فـي تحقيق العمل الجماعي.

6_ استيعاب أعضاء هيئة التدريس الثقافة السائدة في الجامعات، مما يساهم في تمثلها في سلوكاتهم القيادية داخل هذه الجامعات، من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وإيجاد ثقافة متجانسة بين الأفراد.

5.1 حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن (جامعة مؤتة وجامعة الحسين بن طلال وجامعة الطفيلة التقنية) للعام الدراسي 2013/2012م.

6.1 التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تعرف بأنها: " نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية، قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع" (الصرايرة وعايش،1995، ص115).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريفها إجرائياً بأنها الأفكار والمعتقدات والمبادئ والإتجاهات والقيم والأعراف الإجتماعية التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات، والتي تسهل التزام العاملين بأهداف التنظيم أكثر من التزامهم بمصالحهم الفردية، يضاف إلى ذلك أنها فلسفة تتضمن السياسات والتعليمات المؤدية للتعاون بين الأفراد.

السلوك القيادي:

السلوك القيادي يعرف بأنه " قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب، فيه من خلال إبداعه في مجال عمله، مستنداً إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب، وقدرة على التأثير في الآخرين "(القريوتي،1989، ص 104)

ويعرف إجرائياً بأنه طبيعة السلوك الإنساني السائد في الجامعة، والذي يعتمده أفرادها في التعامل بينهم، وهو السلوك الذي يمارس من قبل القائد في موقف

معين ويشمل تصرفاته وأنشطته وأسلوب تعامله مع الأفراد، ويسعى من خلاله إلـــى التأثير في نشاطات الأفراد والجماعات، من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل موضوع الثقافة التنظيمية مـن حيـث: مفهـوم الثقافـة التنظيمية، وعناصرها، وأهميتها، وخصائـصها، وأنواعهـا، والثقافـة التنظيميـة وعلاقتها بالعمل، وتغيير ثقافة المنظمة، وكيف يتم بناء الثقافة التنظيمية، والمحافظة على ثقافة المنظمة، كما تناول أيضاً موضوع السلوك القيادي من حيـث: تعريـف القيادة، ومفهوم السلوك القيادي، وخصائص القيادة، والصفات التي يجب أن يتميـز بها القائد، وأبعاده، ومصادر قوة القائد، والقيود على سلوك القائد، ودراسات تتعلـق بالسلوك القيادي، كما تضمن هذا الفصل عرضاً للدراسات الـسابقة العربيـة منهـا والأجنبية، مرتبة حسب التسلسل الزمني لها.

1.2 الإطار النظري:

الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفـرض علـى القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئـي الـذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سـلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التـي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقـافي لمنـسوبيها مـن خصائـصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمـة ويميزهـا عـن غيرها من المنظمات (العنزي، 2004).

ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العـاملين والمنظمات، ستتطرق الباحثة في هذا الجانـب إلـى مفهـوم الثقافـة التنظيميـة، وعناصرها، وأهميتها، وخصائصها، وأنواعها، وعلاقتها بالعمل، وتغييرها وكيـف يتم بناءها والمحافظة عليها.

مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من المعتقدات والقناعات والممارسات الإدارية، التي تسود المنظمة في تعاملها مع الموظفين فيها، ومع كل من له علاقــة بهــا، وتــؤثر بدورها في جميع الجوانب النظمية، وفي سلوك الموظفين فيها، كما تحدد الإســلوب الذي ينتهجه المسؤولون في قراراتهم لمرؤوسيهم (أيوب، 2000).

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمــة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجــاز المهام، والإفتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم فــي الإيمــان بهــا، والإلتفاف حولها، ويمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم (القريوتي، 2000، ص151).

ولقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفــاهيم الإنسانية، مثل: القيم، والنمــاذج الإجتماعيــة، والقــيم الأخلاقيــة، والتكنولوجيــا وتأثيراتها. ويعرف Sehenn الثقافة التنظيمية على أنها نموذج مــن الافتراضــات الأساسية تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة، للتغلب علــى مــشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعــضاء الجدد لتكون أساساً معتبراً من الوعي والإدراك والتفكيــر (الفرحــان، 2003، ص 16)

وعرفها Gibson جيبسون وزملاؤه بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمــع، إذ تتكون ثقافة المجتمع من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعــايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك، والــروابط المناســبة وتحفــز الأفراد. وعرفهاKurt lewin كورت لــوين بأنهــا مجموعــة مــن الافتراضــات والاعتقادت والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابــة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحــس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهو كالهواء يحيط بكل شيء فــي المنظمــة ويؤثر فيه (حريم، 2004، ص 327-328).

وتعرف أيضاً: أنها منظومة المعـــاني والرمـــوز المعتقـــدات، والطقـــوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصـــة للتنظـــيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القريوتي، 2008، ص 373).

ويعرف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنهـــا عبـــارة عـــن مجموعـــة مـــن الإعتقادات والتوقعات والقيم التـــي يـــشترك بهـــا أعـــضاء المنظمـــة، ويعرفهـــا Shermerborn بأنها القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون فـــي المنظمـــة، بحيث تنمو ضمن المنظمة الواحدة، كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤوساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تـــشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفـــة للثقافة التنظيمية (العميان، 2005، ص311).

وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الإستنتاج بـــأن الثقافة التنظيمية عبارة عن إفتراضات وتوقعات وقيم ومعـــايير وقواعـــد وطقـــوس وممارسات، ومجموعة من المعاني والرموز والمعتقدات التي تتطور وتستقر عبـــر الزمن، والتي يشترك فيها أفراد المنظمة، وتؤثر فيهم، لتصل إلـــى مرحلـــة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحدة بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم فـــي شـــعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر، التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التـــي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر علـــى إســـلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة وتتمثل عناصر الثقافة التنظيمية على النحو التالي: (المدهون، 1995)

أولاً: القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً، وذات أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة، فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها، للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية: (الرخيمي، 2000)

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء

العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بيـــنهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومـــستويات الأداء، ومنهجيـــتهم فـــي حـــل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

ثالثاً: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكـــد قيمـــاً معينة مثل الإبتكار والتميز والريادة.

رابعـــاً: ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الإبتكار والتفـــوق وتستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطـــوير ينـــضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

خامساً: تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها علـــى مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعـــة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منـــه، ومـــن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلـــت قـــدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

سادساً: تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلـــى مجهـــودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها فـــي أذهـــان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمـــع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحيـــة أخـــرى. ويمكـــن تحديـــد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الإبتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكـــار

التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعـايير التـي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبـدع عناصـرها ويرسـم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكّل شخصيته (وصـفي، 1981، ص85). والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل مـن المعـارف والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكـون لـديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (Australia & Steven. 1989,p46).

الإكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكـل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الإجتماعية التي يتنقل بينها سواء فـي الأسـرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم إكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غيـر المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعلـه مـع الآخرين (الساعاتي، 1998، ص 74).

الإستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الإستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيـال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (جلبي، 1996، ص 73). ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفـراد بالحـد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطـرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها علـى إدارة المنظمات الإدارية، حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقـدها (إسماعيل،1986، ص 145).

التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها (الساعاتي، 1998، ص 93).

الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة، تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية، التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر أن المجتمع الإنساني " يتميز بقدرته على إنتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال، الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية " (قمبر، 1989، ص 133).

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً، يخضع لعمليات إنتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها (العتيبي، 1999، ص 24).

القابلية للإنتشار:

يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها، من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الإنتشار مباشرة عن طريق إحتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق إحتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الإنتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما

تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفــراد المجتمــع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامــة تنتــشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من إنتشار العناصر المعنوية لهــا (إســماعيل، 1986، ص 95).

والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحــدات الإداريــة بالمنظمة الواحدة، كما أن إنتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من إنتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغير إستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعــات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التــي تفرضــها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافــة مــن خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غيــر قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (الساعاتي، 1998، ص 97).

ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير فــي العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة فــي العناصــر الماديــة للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب فــي حــدوث ظــاهرة التخلف الثقافي (جلبي، 1996، ص 57).

التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والإلتحام لتشكل نسقا متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية (إسماعيل، 1986، ص 38).

ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعــات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعــات الحركيــة المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام

في إنتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والإنسجام بين عناصر الثقافة (جلبي، 1996، ص 76).

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها بإعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم، وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية (Australia & Steven. 1989,p46).

1- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
2- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
3- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.
4- أنها الهدف الموجّه والمؤثر في فاعلية المنظمة.

ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية أيضاً التي تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة إلى أخرى ما يلي: (العميان، 2005)

1_ الإنتظام في السلوك والتقييد به نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة، فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك، من حيث الإحترام والتصرف.
2_ القيم المتحكمة، يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة، ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والإنصياع للأنظمة والتعليمات.
3_ الفلسفة، لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
4_ القواعد، عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة، وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
5_ المناخ التنظيمي، عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم وإتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي.

أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر، حسب التقسيم الذي يتم إستخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي: (آل حسن، 2001)

1- الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.
2- الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
4- ثقافة العمليات: ويكون الإهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
5- ثقافة المهمة: وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
6- ثقافة الدور: وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي يبغيه الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي

يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية: (كيث، 1976)

أ- الحرية:

وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله والإستقلالية الذاتية، بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الإنضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ب- المساواة:

وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وإمتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والإنفعالية والإجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات.

وهناك فكرة أخرى ترتبط بالمساواة ألا وهي الإنصاف والعدالة، التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

ج – الأمن:

يشكل الأمن الوظيفي هاجساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف دائماً مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمّن على حياته اقتصادياً، إن تحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمان الأمن، والأمان من أية خسائر خارجة عن نطاق إمكاناته.

تغيير ثقافة المنظمة

إن ثقافة المنظمة قابلة للتغيير، ويعتقد أنه بالإمكان تغيير ثقافة أي منظمة وتعديلها، والسؤال الذي يبرز هنا: ما هي العوامل الضرورية لتغيير الثقافة، ومن بين العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة هي: (Joanes,1985)

1_ التغيير في قادة المنظمة البارزين، على أن يتوافر في القادة الجدد رؤية بديلة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

2_ عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

3_ حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

4_ قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع الموظفين وشـــدة تمـــسكهم بالثقافـــة زادت صعوبة تغيير الثقافة.

5_ الثقافات الفرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صـــعوبة تغيير الثقافة الأساسية.

ويتم إجراء التغيير والتطوير بإستخدام الخطوات التالية: (العميان، 2005)

1_ حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

2_ تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.

3_ تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

4_ تحديد الفجوة والإختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

5_ إتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

كيف يتم بناء الثقافة التنظيمية

يمكن القول أنّ عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة تعـــزى إلـــى الـــشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكيـــة، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفيـــة الوصول إلى ذلك.

ولبيان أثر المؤسسين أو القادة على ثقافة المنظمة ومدى إسهامهم في بنائهـــا حتى بعد رحيلهم، مثال ثقافة شركة مايكروسوفت التي قامت بإنفاق وقت طويل فـــي العمل بالشركة، وانتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيل جيتس مؤســـس الشركة.

كما أنه لا يمكن أن تبنى ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة القومية للمجتمـــع، كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، والتي تمارس نفس نشاط الشركة، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولـــى (جيرالد جرينبرج،2004)

كما أنه يمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الإجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، و كلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في بناء العادات و التقاليد و طرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية وبناء القيم الثقافية بإعتبارهم المؤسسون، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوؤها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ وتبنى بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكات يتم مكافأتها فتعزز بإعتبارها طريق لإكتساب المزيد من المزايا (القريوتي، 2008).

كما يلزم لبناء الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، حتى يكونوا أقدر على العمل والتمشي مع القيم الثقافية السائدة (أبو بكر، 2005).

المحافظة على ثقافة المنظمة

هنالك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي: (العميان، 2005)

1_ الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2_ إختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وأن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من اجل المحافظة على ثقافة المنظمة.

3_ المخالطة الإجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين، وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

السلوك القيادي:

تُعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الافراد للأداء وإتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتُعد القيادة محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضاً من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة.

ويعكس الإهتمام بدراسة القيادة إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات، من خلال تأثيره على رضا الأفراد وإتجاهاتهم النفسية تجاه العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كماً ونوعاً، فإسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على درجة قبولهم له كقائد، ودرجة قبولهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هنا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس إدارة هذه المنظمات (حسن، 2001).

تعريف القيادة

تعرف القيادة: أنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف، وتنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة (العميان، 2005).

وتعرف القيادة على أنها: القابلية للتأثير على الجماعة بإتجاه تحقيق الأهداف، وقد يكون مصدر هذا التأثير رسمياً، مثل ذلك الذي يتوفر من خلال المركز الإداري في المنظمة (العطية، 2003).

مفهوم السلوك القيادي

السلوك القيادي: هو "عبارة عن الإستجابة الحركية والنفسية للقائد لتمكنه من أن يتواءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي، وسلوك القائد يتمثل في أنشطة ظاهرة وملموسة قبل إتخاذ القرار أو التوجيه أو التعامل بصفة عامة مع الآخرين، وهناك الأنشطة غير الظاهرة وغير الملموسة مثل التفكير والتأمل والإدراك"(هلال، 1994).

والسلوك القيادي: هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويحتذي به الأتباع في سلوكياتهم (العمري، 1995).

خصائص القيادة

هناك سمات وخصائص مشتركة ومستقرة تميز عملية القيادة، ومن أبرزها ما يلي: (المساد، 2003)

1_ إن فعالية عملية القيادة يتوقف على إتقان مهاراتها الأساسية.

2_ أنها ترتكز على العمل المشترك والتفاعل الحميم والثقة المتبادلة.

3_ تتميز عملية القيادة بعملية اتصال فعالة.

4_ من خلال العمل المشترك لفريق العمل توضع المعايير القياسية وتطبق، ويتم تنفيذها وتبني مسؤولية الإرتقاء بها.

5_ تشخيص الحاجات، وتفهمها، وتلبيتها للجهود أساسية في نجاح الفريق في تحقيق الأهداف.

6_ تحفيز العاملين وبناء اندفاعهم الذاتي مهمة رئيسية للعملية القيادية.

7_ القيادة الناجحة مندمجة مع الآخرين تقودهم من خلالهم وليس من فوقهم.

8_ فعالية القيادة تقوم على وضوح الأهداف والرؤى لجميع العاملين، وأن يشعروا بصدق أنهم من أقروا هذه الأهداف ورسموا الطريق لتحقيقها.

9_ القيادة مسؤولة عن تحقيق أهداف التنظيم في إطـــار عمليـــة تتميـــز بالفعاليـــة والديناميية المستمرة.

الصفات التي يجب أن يتميز بها القائد

هناك صفات يجب أن يمتاز بها القائد لكي تساعد على نجاحه ونجاح المنظمة التي يتواجد بها ومن هذه الصفات ما يلي: (عارف، 2001)

1_ الوعي: وهي الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيـــادة ونظريـــات الحفـــز والاتصال وتطبيقها.

2_ الإحساس والتعاطف: أي القدرة على فهم معرفة حاجـــات ورغبـــات وشـــعور المستخدمين انطلاقاً من مبدأ التعاون وليس الشفقة.

3_ الثقة: وهي القدرة على تشخيص المشاكل بشكل جيد وحلها واتخـــاذ القـــرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4_ القدرة على الاتصال: وهي قدرة القائد علـــى توضـــيح وإيـــصال مـــا يريـــده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهـــداف، أي أن يوصـــل لهـــم المعلومـــات ويفهموها كما يريد.

أبعاد السلوك القيادي

توصلت نتائج دراسات LBDQ, 1943 من جامعة أوهايو إلى ما يلي:

1. إن المبادأة والإعتبارية التي جرى قياسها هي أبعاد أساسية لسلوك القائد.
2. يميل سلوك القائد الفعال إلى الارتباط مع الأداء العالي.
3. يميل الرؤساء والمرؤوسون إلى تقييم مساهمات أبعاد سلوك القائـــد بـــصورة معاكسة لتقييم الفعالية. حيث يميل الرؤساء للتركيز على المبادأة، بينما يميـــل المرؤوسون للإهتمام والتركيز بشكل أكبر على الإعتبارية. وهكذا يجد القادة دائماً بعض الصراع في الدور.
4. هناك علاقة بسيطة بين ما يقوله القادة عما يجب أن يكـــون عليـــه ســـلوكهم والكيفية التي يصف الإتباع بها سلوك القادة.
5. تميل مواقع المؤسسات المختلفة لتعزيز أساليب مختلفـــة للقيـــادة (المـــساد، 2003).

مصادر قوة (تأثير) القائد:

اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة ، وبالتحديد مصادر القوة التي يعتمد عليها القائد من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المجموعة التي يقودهـــا، وهناك خمسة مصادر لقوة القائد هي:

قوة المكافأة: يتعين على القائد أن يمنح الحوافز وأن يحدد نوع المكافأة التي تـــشكل أكبر قيمة لدى أي مرؤوس (المال ، الإهتمام ، التقدير).

قوة الإكراه: هي قدرة القائد على إنزال العقاب على المرؤوسين الـــذين لا يمتثلـــون للأوامر والتعليمات أو الذين انخفض مستوى أدائهم.

القوة الرسمية (الـــشرعية): أي اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يمتلك الحق الـــشرعي بالتأثير عليهم وبالتالي يتوجب طاعتهم لتوجيهاته.

القوة المرجعية: شعور التابعين بالإندماج مع القائد ويقوم على أساس الإعجاب بـــه ومحاولتهم التشبه بصفاته.

قوة الخبرة: وتعتمد على امتلاك القائد للخبرات والمهارات الفنية المتنوعة ومعرفـــة كاملة بالمهام المطلوبة من الجماعة، مما يشعر المرؤوسين دوماً بـــأنهم بحاجـــة إلى ذلك القائد لتذليل العقبات والإستفادة من خبراته (Yukl , 2002).

القيود على سلوك القائد

إن نمط القيادة أو سلوك القائد هو متغير مستقل يمكن اختيـــاره أو توجيهـــه حسب الرغبة ليتفق مع ما يجد البحث أنه الأفضل، فحتى المنظرين الـــذين اتبعـــوا وجهة نظر محتملة أكثر بالنسبة للسلوك القيادي المناسب، افترضوا بشكل عام أنـــه يمكن إيجاد القائد بالتدريب الصحيح والسلوك المناسب، وقد بين فيدلر مدى صعوبة تغيير السلوك واقترح تغيير الخصائص المكانية بدلاً من تغيير الشخص، وقد كـــان ذلك اقتراح غير عادي بالنسبة للكتابات السائدة، والتي كانت تقول إن نمط القيادة هو شيء يتم اختياره إستراتيجياً تبعاً لمتغيرات نظرية القيادة بشكل خاص، لكن القائـــد جزء من نظام اجتماعي يقيد السلوك. وللقائد ولأعضاء زمرتـــه توقعـــاتهم بالنـــسبة لسلوكه ويبذل هؤلاء جهوداً لتعديل سلوك القائد، وللضغوط التي تهدف إلـــى إيجـــاد

توافق بين توقعات الأنداد، والمرؤوسين، والرؤساء دور بارز في تقرير السلوك الفعلي (ماتيسون وإيفانسيفش،1999).

دراسات تتعلق بالسلوك القيادي

أجريت في أواخر الثلاثينات والأربعينات وفي أوائل الخمسينات مجموعة من الدورات في القيادة ركزت على سلوك القائد، أو النمط القيادي وكانت هذه الدراسات تتعلق بالقيادة الفعالة، وقد حاولت أن تكتشف أي الأنماط القيادية أكثر تأثيراً من غيرها، أو أكثر فعالية تحت أي ظروف، وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات المقارنة بين نمطين أساسين تقريباً وكان هذان النمطان مضادان لبعضهما البعض في الخصائص وهما النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي.

وكانت أهم الدراسات كالآتي:

1_ دراسات أيوا.

2_ دراسات أوهايو.

3_ دراسات ميتشجان.

دراسات أيوا:

أجريت هذه الدراسات بواسطة ليبيت Lippit ووايت R.White وبإشراف كورت لوين Kurt Lewin وقد تم وضع ثلاثة أنماط قيادية هي: النمط الإستبدادي في القيادة، والنمط الديمقراطي في القيادة، والنمط الحر أو التسيبي في القيادة.

ولقد أسفرت دراسات أيوا عن النتائج التالية:

1_ تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات، ولكن كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد، وممارسته لضغطه على الأفراد.

2_ تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء والرضا، وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

3_ تميزت الجماعات ذات القيادة المتسيبة بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريباً.

دراسات أوهايو:

بدأت هذه الدراسات فور إنتهاء الحرب العالمية الثانية، وقام بهذه الدرسـات شارتل، وسـتوجديل، وفلايـشمان Shartle , Stogdill, & Fleishman وكـان الإهتمام منصباً فيها ناحية التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد ولقد تم سـؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قادتهم في أعمالهم. ومن خلال التحليلات الإحصائية أمكن التمييز بين مجموعتين من وظـائف القـادة، المجموعة الأولى تشير إلى تنظيم العمل، والمجموعة الثانية تشير إلـى الحـساسية للآخرين.

فقط تميز نمط تنظيم العمل بما يلي:

1_ يدير العمل بيد من حديد.

2_ يصر على ضرورة إبلاغه بأي قرارات تتم بواسطة أفراده.

3_ يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي.

4_ يتدخل في تحديد تفصيلات العمل، ومن يؤديه، وكيف يؤدى.

أما نمط الحساسية للآخرين فقد تميز بما يلي:

1_ يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.

2_ يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين أفراده.

3_ يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.

4_ سهل التعامل معه، محب للناس وحبوب منهم.

دراسات ميتشجان:

بدأت دراسات ميتشجان المشار له في (ماهر، 2000) بعد الحرب العالميـة الثانية، وذلك بواسطة كل من كاتز، كان، ليكارت Katz , kahn ,& likert 1932، وقد أجريت الدراسة الأساسية في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية، والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض هو دراسة الفـرق بـين الـنمط القيادي في الأقسام المختلفة الإنتاجية. وهذا ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1_ تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانـب الإنـسانية، والإشراف الذي يهتم بالعاملين، ولقد سميّ بنمط القيادة المهتم بالعاملين، وهـذا

النمط القيادي يهتم بمشاعر العاملين وراحتهم، والإشراف يأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفصيلات ودقائق الأمور الخاصة بالعمل. ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

2_ تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سميّ بنمط القيادة المهتم بالإنتاج، وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والإنتاج والإجراءات وطرق الأداء، كما يهتم المشرفون في هذه الأقسام بتفصيلات الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.

تعقيب على دراسات السلوك القيادي:

تعددت النظريات والدراسات التي تناولت أنماط السلوك القيادي، وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات هي المقارنة بين نمطين مضادين من أنماط القيادة، ويمكن الخروج بالنتائج التالية من دراسات السلوك القيادي:

1. هناك تعارض كبير في نتائج البحوث والدراسات بالقدر الذي لا يمكن من المعرفة بوضوح تأثير أنماط القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين.
2. هناك إشارات أن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية أعلى وذلك بشرط أن يمارس القائد هذا النمط باستمرار، وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه باستمرار، وهذه العلاقة صحيحة على وجه الخصوص في الزمن القصير.
3. إن الظروف أو الموقف القيادي عنصر هام في تحديد العلاقة بين السلوك القيادي وسلوك المرؤوسين (ماهر ، 2000).

2.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كل من الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي، وفيما يلي استعراضاً لما جاء من هذه الدراسات في هذا المجال.

الدراسات العربية:

أجرى (آل ناجي والمفيدي، 1990) دراسة هدفت إلى التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وشملت العينة جميع عمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية وعددهم (6) ورؤساء الأقسام فيها وعددهم (42). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن عمداء جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة، الأسلوب الديمقراطي والدكتاتوري يكونان ذوي فاعلية عالية مع رؤساء الأقسام ذوي المستوى المتوسط من النضوج الوظيفي، وأن عمداء جامعة الملك فيصل يمارسون أسلوب المشاركة كأسلوب أول مساند، وأسلوب الأمر كأسلوب ثان مساند. ونستنبط من ذلك أن العمداء يتمتعون بفاعلية متوسطة.

وأجرى (الخطيب وأبو فرسخ، 1996) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية. وقام الباحثان باستخدام أداة وصف السلوك القيادي التي صممها هالبين (1957) والمسماة (القيادة سلوك وصف الاستبيان) LBDQ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إهتمام القادة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا بإنتاجية أعضاء هيئة التدريس أكثر من التركيز على بناء العلاقات الإجتماعية، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة تحديد أعضاء الهيئات التدريسية للأنماط السائدة تعزى إلى الرتب الأكاديمية وأشارت الدراسة إلى أن القادة يولون بعد الاعتبارية أهمية واضحة ويعملون على مراعاة الجانب الإنساني.

وأجرى (الربيحات، 1998) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس والتكيف الأكاديمي لدى الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية. واشتملت العينة على (830) طالباً وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس

والتكيف الأكاديمي لدى الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية، وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية في التكيف الأكاديمي لدى الطلبة تبعاً لمتغير الجنس ونوع الكلية.

وأجرت (العسيلي، 1999) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيـادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، حيث تكون مجتمع الدراسة وعينتها مـن جميـع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين في محافظـة الخليـل/ فلسطين من حملة شهادة (الماجستير، والدكتوراه) للعـام الدراسـي 1998_1999، وبلغ عددهم (119) عضواً، وتوصـلت الدراسـة إلـى شـيوع الـنمط القيـادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل، والنمط القيادي الديمقراطي لـدى رئاسـة بوليتيكنيك فلسطين، كما لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بإختلاف المؤهـل العلمـي، وسـنوات الخبـرة، وإختلف بإختلاف الراتب الشهري، كما توصلت إلى أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بدرجة متوسطة من الرضا الوظيفي العام.

وأجرى (النيرب، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنمـاط القياديـة لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في شمال الـضفة الغربيـة مـن وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في ضوء متغيرات الجـنس والجامعـة والمستوى الوظيفي ومكان السكن. وتكونت عينة الدراسة من (1931) من أعـضاء الهيئة التدريسية والطلبة، عدد الطلبة (1666) طالباً وطالبة، و(265) عضو هيئـة تدريس. ومن أبرز نتائج الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجـة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس، ووجود فـروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لأعضاء الهيئـة التدريـسية تبعـاً لمتغيـر الجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القياديـة لأعـضاء الهيئـة التدريسية تبعاً لمتغير مكان السكن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنمـاط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

وأجرت (أبو عيدة، 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القياديـة في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، واشتملت العينة على (178) عضوا من

أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إلى أن أكثر الأنمـــاط القيادية شيوعا هو النمط الديمقراطي يليه النمطان الترسلي والأوتوقراطي، كما أنـــه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة (0.05) للأنمـــاط القياديـــة لرؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية يعـــزى لمتغيـــر مكـــان العمـــل (الأزهـــر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للنمط الـــديمقراطي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة يعـــزى لمتغيـــر الخبـــرة، ووجود انعكاس للنمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس في شتى المجالات المتعلقة بهم ومن جميـــع النـــواحي ويعـــزز أداء أعضاء هيئة التدريس ويقوي العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة.

وأجرى (الشلوي، 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على مـــستوى الثقافـــة التنظيمية بكلية الملك خالد العسكرية بالسعودية وكذلك مستوى الإنتمـــاء التنظيمـــي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالإنتماء التنظيمي، وقد اعتمـــد الباحـــث على الاستبانة كأداة جمع المعلومات التي طبقها على عينة بلغـــت (215) شخـــصاً منهم (112) مدنياً، (103) عسكرياً وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن كـــلاً مـــن الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي مرتفع بكافة الأبعاد، وأنه توجد علاقـــة طرديـــة موجبة بين الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبـــين قـــيم الثقافـــة التنظيمية والإنتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية.

كما أجرت (قاري، 2005) دراسة هدفت إلـــى التعـــرف علـــى المحـــاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في: إحساس الفرد بأهميته التنظيمية، ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل، والرؤية التنظيمية الواضحة، والإلتزام التنظيمي وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى وكفاءة الأداء في المنظمات العامـــة فـــي منطقة جدة، وتم اختيار عينة حصصية من كل منظمة وبلغ مجموع أفـــراد العينـــة (307) فرداً، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات منهم. وتوصلت الدراســـة إلى أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها أثر إيجابي على مستوى وكفاءة الأداء وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات. إضافة إلى ذلك فإن

الدراسة كشفت عن وجود عدالة تنظيمية، والتـــزام تنظيمـــي، ووضـــوح الرؤيـــة التنظيمية وأهمية دور الفرد في المنظمة، وقيام الأفراد بترتيـــب أعمـــالهم حـــسب الأولوية.

كما أجرت (الملاح، 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تحقيـــق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربيـــة كمـــا يراها أعضاء هيئة التدريس ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة وهي مجال الثقافـــة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، والمجال الأكاديمي، ومجال النمو المهني، ومجـــال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وتكونت عينة الدراسة من (346) عـــضو هيئـــة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، كما تكونت الاستبانة مـــن (73) فقـــرة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هـــو أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها كانت متوسطة بنـــسبة (65%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الثقافة التنظيميـــة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية في مجالات الثقافـــة التنظيمية والنمو المهني وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة في مجال الثقافة التنظيمية.

أجرى (الطحاينة، 2006) دراسة هدفت إلى تعرف الثقافة التنظيمية الـــسائدة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وقد شـــارك فـــي الدراسة (110) من أعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة عن فقـــرات الاســـتبانة أداة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد الدرجة المتوسطة لممارسة أعـــضاء هيئة التدريس للوظائف الثقافية مجتمعة ولكل من إدارة التغيير، وتحقيق الأهـــداف، وتنسيق عمل الفرق كل على حده بإستثناء القوة الثقافية، إذ حـــصلت علـــى درجـــة ممارسة عالية جداً. يضاف إلى ذلك توصل نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروقـــات دالة بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس للوظائف الثقافية مجتمعة ومنفردة، وكل من جنس عضو هيئة التدريس، ونوع كليته، ورتبته الأكاديمية، وبلد تخرجه، وســـنوات خبرته في الجامعة الهاشمية. إلا أن الدراسة أشارت إلى وجود فروق دالة إحـــصائيا

بين أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ وأستاذ مساعد في إدارة التغيير ولـــصالح أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد.

وأجرى (الشريف، 2007) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيميـــة السائدة في بيئة الجامعات السعودية على الإبداع الإداري لـــدى العـــاملين بالقطـــاع الإداري بها في جامعات السعودية وهي جامعة الملك عبد العزيز بجدة، أم القـــرى، طيبه، والطائف، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (650) فرد. وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية اتجاهـــات المـــوظفين الإداريين تؤكد على قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية بالجامعات وأكدت أيضاً علـــى أن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات هي ثقافة إيجابية وقوية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على تنمية الوعي بالجامعات والاهتمام باستمرارية تنمية كفـــاءة ومهارة العاملين الإداريين بالجامعات من خلال التدريب والتعلم والاهتمام بالقـــضاء على معوقات الإبداع الإداري بالجامعات، وتطوير ثقافة تنظيميـــة قويـــة وايجابيـــة بدرجة كبيرة من أجل الارتقاء بالإبداع الإداري.

وأجرى (شحادة، 2008) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط الـــسلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعـــضاء هيئـــة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (400) عـــضو هيئـــة تدريس تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وتوصلت إلى نتائج أهمهـــا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتـــصال لدى الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريـــين الأكـــاديميين تعـــزى لمتغير الجامعة، وجود علاقة إرتباطية داله إحصائياً بين أنمـــاط الـــسلوك القيـــادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

وأجرى (عاشور، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على درجـــة تـــصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك. وتكون مجتمع الدراسة من (750) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة تكونت من (200) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتـــائج

أهمها: أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرمـــوك هـــو النمط الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلطي وبدرجة متوسطة، ثـــم جاء النمط القيادي المتساهل وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد عينـــة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية.

كما أجرت (الكيلاني وأبو النادي، 2009) دراسة هدفت إلى بنـــاء عوامـــل للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي. وتكوّن مجتمع الدراسة من الجامعـــات الأردنية الرسمية، وشملت عينة الدراسة (593) عضو هيئة التـــدريس، وتوصـــلت النتائج إلى عدم وجود إجراء يصلح كمكون للثقافة المؤســـسية الداعمـــة للتـــشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية، وتم بناء عوامل مكونة للثقافة المؤســـسية التي يمكن أن تدعم التشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية وحصلت على صدق عاملي مناسب، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً تعـــزى لمتغير الجامعة.

وأجرى (أبو حشيش، 2011) دراسة هدفت إلـــى التعـــرف علـــى الثقافـــة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظـــر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلـــي فـــي هـــذه الدراسة لمناسبته لها، كما استخدم الباحث استبانة كأداة أساسية، وطبقها على عينـــة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة التـــي يبلـــغ قوامهـــا (306). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعـــة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة وهـــذا يعنـــي أن ضـــعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

الدراسات الأجنبية:

أجرى بوبمب (Beapimp,1984) دراسة هدفت إلى وصف السلوك القيادي لعمداء الكليات حول ما يدركه ويتوقعه أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء المجلس التربوي. وتكونت عينة الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس، و(12) عضو من أعضاء المجلس التربوي. وأظهرت النتائج أن توقعات أعضاء الهيئة التدريسية أعلى من إدراكهم للسلوك القيادي لعمداء الكليات وفق بعديّ الأداء والعلاقات الإنسانية، وأهمية النمط القيادي الذي يمارسه القائد التربوي، ويعتبر السلوك القيادي الذي يهتم بالعاملين مؤشراً لتوطيد الرضا الوظيفي للعاملين.

وأجرى سيلالاهي (Silalahi,1985) دراسة هدفت إلى معرفة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة شرق تكساس بالولايات المتحدة. وتكونت عينة الدراسة من (110) عضو هيئة تدريس و (24) رئيس قسم علمي، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام العلمية في وصف النمط القيادي الواقعي والمثالي لدى رؤساء الأقسام العلمية.

وأجرى انجبرستون (Engbrestion,1987) دراسة هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع بولاية وايومنج الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (270) عضو هيئة تدريس و(31) رئيس قسم علمي، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية العلمية وبين التدريب الإداري، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية تعزى لسنوات الخبرة.

أجرى ويبي (Wippy,2001) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي للرؤوساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (150) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة في حين كانت المهام واضحة، وأن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى لوك وكراوفورد (Lok&Crawford,2003) دراسة بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة على نمط الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي سواء بشكل ايجابي أو سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي، القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، الثقافة الوطنية تؤثر بشكل متوسط على المتغيرات الديموغرافية، والمتغيرات القيادية، والثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل.

أجرى أولوا وجولي (Ulloa&Julie,2003) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب القيادي في كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، حيث فحصت هذه الدراسة ما يلي: مستوى رضا الأفراد عن نمط الإتصال السائد والعلاقة بين النمط القيادي ونمط الاتصال، والإختلاف في المناخ المؤسسي تبعًا للإختلاف في نمط الإتصال السائد فيها، ودرجة إدراك الأفراد لنمط الإتصال في الكلية (المؤسسة التربوية). وقد كشفت نتائج الدراسة وجود صلة قوية بين نمط الاتصال وبين الشعور بالرضا عند الأفراد، كما أظهر تحليل التباين بين المتغيرات أن هناك اختلافاً في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعًا لنمط الإتصال المتبع فيها علماً بأن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند جميع الأفراد.

وأجرى بيون ولوبز وأوردز(Peon & lopez Ordás, , 2004) دراسة هدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وركزت هذه الدراسة على مدى تأثير الثقافة التعاونية على التعلم التنظيمي والأداء، وشملت الدراسة (195) منظمة. ومن بين نتائج الدراسة أن الثقافة التعاونية تشجع تطوير التعلم التنظيمي، وأن الثقافة التعاونية لا تشكل بذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل هي

تعدل من خلال التعلم، وتوجيهات المنظمة وإتجاهاتهــا مــن أجــل تحــسين الأداء التنافسي. وهكذا أثبت الدراسة الفرضية القائلة أن الثقافة التعاونية تؤثر فــي الــتعلم التنظيمي والذي بدوره يؤثر في أداء المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح مما تم عرضه سابقاً أن موضوع الثقافة التنظيمية والــسلوك القيــادي يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين من خلال ربط كل من المفهــومين مع مفاهيم أخرى متعددة، وقد تبين للباحثة من خلال استعراض الدراسات الــسابقة كدراسة (أبو حشيش،2011) التي تحدثت عن الثقافة التنظيمية بجامعــة الأقــصى والتي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية في الجامعة ضعيفة كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية، ودراسة (الطحاينة، 2006) التي هدفت إلى تعــرف الثقافــة التنظيميــة السائدة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي توصــلت إلى تحديد الدرجة المتوسطة لممارسة أعضاء هيئة التــدريس للوظــائف الثقافيــة مجتمعة، ودراسة بوبمب (Beapimp,1984) التي هدفت إلــى وصــف الــسلوك القيادي لعمداء الكليات والتي توصلت إلى أن توقعات أعضاء الهيئة التدريسية أعلى من إدراكهم للسلوك القيادي. وهذه الدراسات قد إستهدفت التعرف على أحد الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية أو السلوك القيادي سعياً إلى فهم عميق حــول العناصــر المكونة لهذين المفهومين أو العوامل المؤثرة في كل منهما. واختلفت هذه الدراســات عن بعضها البعض بأنها دراسات أجريت في بيئات مختلفة، بعضها محلي والآخــر عربي والبعض الآخر في بيئات أجنبية، واختلفت هذه الدراسات عن الدراسة الحالية بأن هذه الدراسة قد ربطت بين المفهومين الثقافة التنظيمية والسلوك القيــادي وفــي بيئة مغايرة عن البيئات السابقة، واتفقت بأنها تناولت المفهومين الثقافــة التنظيميــة والسلوك القيادي ولكن ليس كل منهما على حدا وإنما ربطــت بينهمــا، وســاعدت الدراسات السابقة في إرشاد الباحثة في الإطار النظري للدراسة، وتكــوين تــصور شامل لموضوع الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليــل البيانــات، والتعرف على بيئات مختلفة تم دراسة الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي فيها.

ولكن مما تجدر الإشارة إليه أن الدراسات في مجال السلوك القيادي وبــشكل خاص فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لا تزال محدودة جــداً، ويلاحظ من أن معظم الدراسات السابقة تتطرق بصورة غيــر مباشــرة لموضــوع الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي. ولهذا على الرغم من الإهتمام المتزايد بموضــوع الثقافة التنظيمية وموضوع السلوك القيادي وعلاقتهما بمواضيع أخرى متعــددة، إلا أن الباحثة من خلال إطلاعها على العديد من الدراسات لم تجد دراسة عربية تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 المنهجية والتصميم

تم في هذا الفصل النظر إلى مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بالإضافة إلى خطوات تطوير أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة التي غطت جامعات جنوب الأردن، فلم يتوقف المنهج الوصفي على وصف الظاهرة فقط، وإنما تعدى ذلك إلى تحليل المعلومات، والربط بين دلالاتها بقصد الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع، وتطويره.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن، والبالغ عددهم (721) عضو هيئة تدريس حسب إحصائيات كل جامعة من جامعات جنوب الأردن التابعة لوزارة التعليم العالي للعام الدراسي (2013/2012م).

والجدول رقم (1) يبين عدد أعضاء هيئة التدريس موزعة حسب الجامعات:

الجدول رقم (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة والرتبة والكلية

الجامعة	جامعة مؤتة			جامعة الحسين بن طلال			جامعة الطفيلة التقنية		
الرتبة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الكلية الإنسانية	97	100	62	7	40	61	17	3	14
الكلية العلمية	61	58	86	7	28	45	1	13	21

3.3 **عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (288) عضو هيئة تدريس ، أي ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة من جامعات جنوب الأردن الثلاث ، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

جدول(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	الكلي
النوع	ذكر	207	284
الاجتماعي	أنثى	77	
الجامعة	مؤتة	183	284
	الحسين بن طلال	74	
	الطفيلة التقنية	27	
الكلية	علمية	142	284
	إنسانية	142	
الرتبة	أستاذ	74	284
	أستاذ مشارك	92	
	أستاذ مساعد	118	

يتبين من الجدول (2) أن عدد الإستبانات التي دخلت في التحليل الإحصائي (284) استبانة، وكان هناك (4) استبانات لم تسترجع من عينة أفراد الدراسة.

4.3 **أداة الدراسة:**

تم تطوير أداة الدراسة والتي اشتملت على قائمة بفقرات مجال الثقافة التنظيمية وقائمة بفقرات مجال السلوك القيادي، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي بحثت في الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي ومنها دراسة (أبو حشيش،2011)، (الخشالي والتميمي، 2009)، (العنزي، 2004)، وتم صياغة (97) فقرة، وتم الإستجابة على هذه الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي، والملحق (أ) يبين الأداة بصورتها الأولية.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرض الأداة بصورتها الأولية ملحق (أ) على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من تخصصات الإدارة

التربوية والإدارة العامة والقياس والتقويم ومناهج وأساليب تدريس اللغة العربية في الجامعة الأردنية، جامعة مؤتة، جامعة الحسين بن طلال، جامعة الطفيلة التقنية وبلغ عددهم (17) محكماً من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها للدراسة،، وتم الإبقاء على الفقرات التي اتفق عليها (80%) من المحكمين، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (97) فقرة وتم إعادة صياغة وحذف بعض الفقرات ووضعها في صورتها النهائية، وأصبح عدد الفقرات بعد التحكيم (46) فقرة، والملحق (ب) يبين الأداة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث تم تطبيق الاختبار على عينة تكونت من "30" فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3)

قيم معاملات الثبات

المتغير	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية	0.869
السلول القيادي	0.832

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

5.3 **متغيرات الدراسة:**

1- المتغيرات الديموغرافية

الجامعة ولها ثلاثة مستويات:

(جامعة مؤتة ، جامعة الحسين بن طلال وجامعة الطفيلة التقنية)

النوع الإجتماعي وله فئتان:

(ذكر وأنثى)

الكلية ولها مستويان:

(علمية وإنسانية)

الرتبة العلمية ولها ثلاثة فئات:

(أستاذ ، أستاذ مشارك وأستاذ مساعد)

2- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

3 - المتغير التابع: السلوك القيادي

6.3 **إجراءات الدراسة:**

1) تم الحصول على خطاب من رئاسة جامعة مؤتة إلى الجامعات الرسمية في جنوب الأردن، لتسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
2) تم الحصول على موافقة من الجامعات الرسمية، لتكليف عينة الدراسة بالتجاوب مع الباحثة.
3) تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمعها.
4) تم تحليل الاستبانات عن طريق برنامج "Spss" والحصول على النتائج.
5) تم الوصول إلى التوصيات بناءاً على نتائج الدراسة.

أ- المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير:

ب- منخفض اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33)

ج- متوسط إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي (2.33) وأقل من (3.67)

د- مرتفع إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي (3.67)

7.3 **المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من برنامج الرزمة الإحصائية (Spss) على النحو التالي:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع: تم استخدام اختبار (ت)، وتم استخدام تحليل التباين، وتم استخدام اختبار شيفيه.

1- للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة مبوبة حسب أسئلتها ومناقشتها وتوصياتها:

1.4 عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة وللكلي، والجدول (4) يبين نتائج ذلك.

جدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	ينجز عضو هيئة التدريس عمله في الجامعة رغبة في التقدم والنجاح	4.36	0.72	1	مرتفع
10	يسعى عضو هيئة التدريس لتطوير مستقبله الوظيفي	4.08	0.80	2	مرتفع
3	يحظى عضو هيئة التدريس بالإحترام والتقدير في الجامعة	3.94	0.87	3	مرتفع
18	يؤمن عضو هيئة التدريس أن بقاءهُ وولاءهُ للجامعة شيء مهم	3.79	0.91	4	مرتفع
19	تدفع التحديات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على نموهم المهني	3.76	0.85	5	مرتفع

8	يثق عضو هيئة التدريس بنفسه في تحمل مسؤولية قراراته المتعلقة بالجامعة	3.66	0.81	6	متوسط
11	يساهم أعضاء هيئة التدريس بإبتكار أساليب لتطوير الجامعة	3.57	0.97	7	متوسط
14	يحافظ أعضاء هيئة التدريس على إستمرارية تحقيق الجامعة لإنجازاتها	3.56	0.78	8	متوسط
9	يفوض المسؤولون في الجامعة أعضاء هيئة التدريس صلاحيات تتناسب وحجم مسؤولياتهم	3.52	0.78	9	متوسط
13	يعتبر عضو هيئة التدريس الأنظمة والتعليمات في الجامعة بأنها عادلة	3.47	0.94	10	متوسط
22	تعمل الجامعة على توافق قيم أعضاء هيئة التدريس مع قيمها	3.41	0.95	11	متوسط
20	يتم تبليغ أعضاء هيئة التدريس بقرارات الإدارة العليا في الجامعة بشكل مستمر	3.39	0.96	12	متوسط
2	تأخذ إدارة الجامعة بعين الإعتبار القرارات المهمة لأعضاء هيئة التدريس	3.36	0.76	13	متوسط
23	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفاعلة في جميع أنشطة الجامعة	3.36	1.04	13	متوسط
12	يتواصل أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم في مواجهة المشكلات التي تواجههم في الجامعة أثناء العمل	3.31	1.03	14	متوسط
17	تسهل أنظمة الجامعة وتعليماتها عملية إنجاز المهام المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس	3.29	0.92	15	متوسط
24	يحظى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بفرص متساوية للترقية	3.28	1.07	16	متوسط
21	توفر إدارة الجامعة أجواء تنافسية بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الكفاءة لهم	3.24	0.97	17	متوسط

5	يتلقى أعضاء هيئة التدريس بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن مستوى أدائهم	3.23	1.02	18	متوسط
4	تضع الجامعة أسس واضحة لتعيين أعضاء هيئة تدريس في المواقع الإدارية	3.23	.95	18	متوسط
16	تعطي الجامعة إهتماماً لأعضاء هيئة التدريس من أجل متابعة إنجازاتهم وزيادة كفاءتهم	3.19	0.91	19	متوسط
15	يتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الإبداعية التي يقدموها للجامعة	3.02	1.00	20	متوسط
6	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي إتخذتها الجامعة نجاحها خلال السنوات الماضية	2.87	0.97	21	متوسط
7	توظف الجامعة التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة عضو هيئة التدريس	2.85	1.00	22	متوسط
الكلي		3.45	0.50		متوسط

يتبين من الجدول (4) أن الفقرات (ينجز عضو هيئة التدريس عمله في الجامعة رغبة في التقدم والنجاح، يسعى عضو هيئة التدريس لتطوير مستقبله الوظيفي، يحظى عضو هيئة التدريس بالاحترام والتقدير في الجامعة، يؤمن عضو هيئة التدريس أن بقاءهُ وولاءهُ للجامعة شيء مهم، تدفع التحديات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على نموهم المهني) كان درجة تقديرها مرتفعاً، وباقي الفقرات كان درجة تقديرها متوسطاً، وأكبر تقدير كان للفقرة (ينجز عضو هيئة التدريس عمله في الجامعة رغبة في التقدم والنجاح) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.36)، وكان أقل تقدير للفقرة (توظف الجامعة التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة عضو هيئة التدريس) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.85)، وكان التقدير الكلي لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.45).

ومجيء تقديرات أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة يدلل على وعي أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب بجدوى الثقافة التنظيمية وأهميتها للعمل

الجامعي، وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نتاج ما اكتسبه عضو هيئة التدريس من أنماط سلوكية وطرق تفكير، وقيم وعادات واتجاهات قبل التحاقه بالعمل الجامعي، فعضو هيئة التدريس قبل أن يعيّن في الجامعة يخضع إلى مقابلات دقيقة تكشف عما يمتلك من طرق تفكير مختلفة تؤهله للتعامل مع الآخرين بمرونة، وقيم واتجاهات إيجابية كالتعاون والمشاركة والعمل الجماعي، فضلاً عن أن الجامعات بشكل عام تدرك أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الحرم الجامعي، وذلك من خلال خلق أجواء إيجابية وبيئات مناسبة تحفز العاملين فيها على تبنيها. وربما لقناعة أعضاء هيئة التدريس بأهمية الثقافة التنظيمية في رفع سوية العمل الجامعي، وتساهم في تقدم وتطور الجامعات، كونها تمثل إطاراً فكرياً يمكن أن يوجه سلوكهم للإنخراط في العمل التشاركي سعياً نحو تحقيق أهداف الجامعة.

وحصول الفقرة (ينجز عضو هيئة التدريس عمله في الجامعة رغبة في التقدم والنجاح) على أعلى تقدير، فربما يعزى ذلك إلى وعي عضو هيئة التدريس بأهمية الرسالة التي يحملها، والتي تتطلب منه بذل أقصى ما لديه من جهود لجعل عمله متقناً ومميزاً، فضلاً عن رغبته بالحصول على تقييم إيجابي من قبل الإدارة والطلبة على السواء، حيث تجرى تقييمات دورية لأعضاء هيئة التدريس خلال العام الدراسي، علاوة على أن انتقال عضو هيئة التدريس من رتبة إلى أخرى تعتمد على ما لديه من إنجازات، إضافة إلى أن طبيعة الإنسان تسعى دائماً إلى ما هو أفضل كالنجاح والتقدم، وابتعادها عن الفشل.

وحصول الفقرة (توظف الجامعة التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة عضو هيئة التدريس) على أقل تقدير وكانت بدرجة متوسطة، فبالرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها الجامعات في توظيف التقنيات الحديثة، وعقد الدورات المختلفة لتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام الوسائل الحديثة لرفع سوية أعضاء هيئة التدريس، إلا أن هذه الجهود ما زالت في نظر بعض أعضاء هيئة التدريس متواضعة وضئيلة، وربما يعزى ذلك إلى رغبة وحماس أعضاء هيئة التدريس إلى أن يكونوا أكثر مواكبة للتطورات الحديثة، وأن يكون لهم إسهامات عملية في حل

الكثير من المشكلات المعقدة، والتي يعتقد أن كثيراً من هذه المشكلات بحاجة إلى أدوات ووسائل حديثة لدراستها وتقديم الحلول المناسبة لها، ولكن هذا كله بحاجة إلى إمكانيات مادية، وكما نعلم بأن الجامعات تعاني من قلة الإمكانيات المادية فيها. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشلوي، 2005) والتي أشارت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة، واختلفت عن ما توصلت إليه دراسة (أبو حشيش، 2011) والتي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة ضعيفة.

السؤال الثاني: ما مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم لكل فقرة وللكلي، والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
9	يهتم عضو هيئة التدريس داخل الجامعة بمظهره وسلوكه	4.15	0.85	1	مرتفع
22	يلتزم عضو هيئة التدريس بمواعيد الدوام الجامعي	4.14	0.93	2	مرتفع
1	يحتاج عضو هيئة التدريس في كل الكليات إلى التدريب لإمتلاك المهارات المطلوبة للعمل	4.11	0.78	3	مرتفع
13	يبدي عضو هيئة التدريس استعداده لتقديم أي مجهود يساهم في إنجاح	4.00	0.77	4	مرتفع

	جامعته				
20	يمتلك عضو هيئة التـــدريس المقـــدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره	3.98	0.72	5	مرتفع
14	يسعى عضو هيئة التدريس إلى تطوير أدائه المهني	3.97	0.79	6	مرتفع
16	يُشعر عضو هيئة التـــدريس زمـــلاءه بالراحة عند التحدث معهم	3.95	0.79	7	مرتفع
21	يهتم عضو هيئـــة التـــدريس بتحقيـــق الأهداف المرجوة في العمل	3.94	0.88	8	مرتفع
10	يتسم عضو هيئة التدريس بالمرونة في تعامله مع زملائه في الجامعة	3.90	0.91	9	مرتفع
8	يشارك عضو هيئة التدريس زمـــلاءه في الجامعة في المناسبات الرسمية	3.86	0.94	10	مرتفع
15	يعمل عضو هيئة التدريس على حـــل المشكلات التي تواجهه بما يتناسب مع الظروف	3.83	0.73	11	مرتفع
19	يخطط عضو هيئة التدريس لأعمالـــه بكفاءة وفاعلية	3.83	0.83	11	مرتفع
17	يطبق عضو هيئـــة التـــدريس عملـــه بأساليب جديدة ومتعددة	3.75	0.83	12	مرتفع
11	يؤثر عضو هيئة التدريس في زملائه في الجامعة بشكل إيجابي	3.71	0.87	13	مرتفع
7	يشجع عضو هيئة التـــدريس قنـــوات الإتصال الرسمية مـــع زملائـــه فـــي الجامعة	3.61	0.85	14	متوسط
12	يقوم عضو هيئة التـــدريس بأعمـــال تعاونية داخل الجامعة	3.53	0.95	15	متوسط
18	يكون عضو هيئة التدريس حازماً فـــي اتخاذ قراراته	3.50	0.95	16	متوسط
3	يقدم عضو هيئة التدريس التوجيهـــات	3.42	0.79	17	متوسط

	اللازمة لأداء العمل بشكل صحيح				
6	يتحدث عضو هيئة التدريس كممثل للجامعة خارج الحرم الجامعي	3.40	1.03	18	متوسط
5	يوجه عضو هيئة التدريس زملائه إلى الإلتزام بالأنظمة والتعليمات	3.37	0.83	19	متوسط
4	يعتمد عضو هيئة التدريس على أُسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الآخرين	2.96	1.02	20	متوسط
2	يعتبر عضو هيئة التدريس المناقشة وإبداء الرأي مع زملائه في الجامعة مضيعة للوقت	2.85	1.04	21	متوسط
الكلي		3.72	0.44		مرتفع

يتبين من الجدول (5) أن الفقرات (يعتبر عضو هيئة التدريس المناقشة وإبداء الرأي مع زملائه في الجامعة مضيعة للوقت، يقدم عضو هيئة التدريس التوجيهات اللازمة لأداء العمل بشكل صحيح، يعتمد عضو هيئة التدريس على أُسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الآخرين، يوجه عضو هيئة التدريس زملائه إلى الإلتزام بالأنظمة والتعليمات، يتحدث عضو هيئة التدريس كممثل للجامعة خارج الحرم الجامعي، يشجع عضو هيئة التدريس قنوات الاتصال الرسمية مع زملائه في الجامعة، يقوم عضو هيئة التدريس بأعمال تعاونية داخل الجامعة، يكون عضو هيئة التدريس حازماً في اتخاذ قراراته) كان درجة تقديرها متوسط، وباقي الفقرات كان درجة تقديرها مرتفع، وأكبر تقدير كان للفقرة (يهتم عضو هيئة التدريس داخل الجامعة بمظهره وسلوكه) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.15)، وكان أقل تقدير للفقرة (يعتبر عضو هيئة التدريس المناقشة وإبداء الرأي مع زملائه في الجامعة مضيعة للوقت) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.85)، وكان التقدير الكلي لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.72).

ومجيء معظم التقديرات بدرجة مرتفعة بإستثناء عدد من الفقرات بدرجة متوسطة، يدلل على قدرة أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب على ممارسة السلوك القيادي، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى ما يتمتع به عضو هيئة التدريس من خبرات متنوعة وقدرات اكتسبها خلال سنوات الدراسة والعمل التدريسي، حيث جعلت منه نموذجاً يقتدي به طلبة الجامعة، وذلك من خلال حرصه على الإهتمام بمظهره الشخصي، الذي يعتقد أنه الأساس بالنسبة له، وكذلك التزامه بالمواعيد مع الطلبة من خلال الإلتزام بالساعات المكتبية التي يحددها في بداية الفصل الدراسي، ومكنته هذه الخبرة كذلك من جعله أكثر انفتاحاً ومرونة، فضلاً عن أنه ينتابه الفخر والإعتزاز وهو يقدم إسهامات من شانها أن تطور الجامعة، كما أن ممارسة السلوك القيادي في الجامعات يؤدي إلى بناء العلاقات الإجتماعية. وربما لحاجة عضو هيئة التدريس لهذا السلوك القيادي فجوهر عمله إعطاء المحاضرات والندوات للطلبة، وحتى يكون محاضراً متميزاً ومؤثراً فاعلاً عليه أن يمتلك سمات القيادة الناجحة ، علاوة على رغبة عضو هيئة التدريس في الجامعة في تقلد بعض المناصب القيادية المختلفة والتي تتطلب بعض السمات القيادية.

وحصول الفقرة (يهتم عضو هيئة التدريس داخل الجامعة بمظهره وسلوكه) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى أن الإهتمام بالمظهر الشخصي والسلوك من أخلاقيات مهنة التدريس، والتي يسعى إلى تمثلها والإلتزام بها كل من يقوم بعملية التدريس، فضلاً عن قناعة عضو هيئة التدريس بأنه يمثل النموذج الحقيقي لطلبته، وإذا كان مهتماً بمظهره وسلوكه فإن ذلك يؤدي إلى عكس هذا الأمر على طلبته بشكل إيجابي.

وحصول الفقرة (يعتبر عضو هيئة التدريس المناقشة وإبداء الرأي في الجامعة مضيعة للوقت) على أقل تقدير يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن المناقشات التي تجرى بينهم داخل الجامعة تؤدي إلى نتائج تسهم في حل بعض المشكلات المختلفة التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس، وذلك لتباين الآراء بينهم واختلاف الخلفيات الثقافية لديهم، مما يؤدي إلى تبادل الأفكار ووجهات النظر من خلال المناقشة مع بعضهم البعض، وبالتالي يجعل أعضاء هيئة التدريس

يشعرون أن المناقشة وإبداء الآراء في الجامعة ليست مضيعة للوقت، وإنما تساهم في تطوير وتقدم الجامعة من خلال مشاركتهم في مناقشة المشكلات التي تواجههم لإيجاد حلول مناسبة لها. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المفيدي وآل ناجي، 1990) والتي أشارت إلى أن عمداء كليات جامعة الملك فيصل يمارسون الأساليب القيادية بفاعلية متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05³ a) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والجامعة والكلية والرتبة)؟

للإجابة على السؤال تم عمل ما يلي:

أولاً- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير النوع الاجتماعي، ولفحص اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم باختلاف النوع الاجتماعي تم إجراء اختبار (ت)، والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

جدول (6)

نتائج اختبار (ت) لأثر النوع الاجتماعي على مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	3.45	0.51	-.036-	282	0.971
أنثى	3.45	0.48			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق في قيم الأوساط الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. فربما يعزى ذلك إلى وعي الجنسين من

أعضاء هيئة التدريس (ذكوراً وإناثاً) بجدوى تمثل الثقافية التنظيمية في الجامعة ومدى انعكاسها على تطوير وتقدم الجامعة، فالثقافة التنظيمية تتشكل من القيم والمعارف والحقائق والمعاني التي يأتي بها الأفراد قبل الدخول إلى الجامعة ومن خلال التفاعل الإيجابي، وتوجد هذه القيم والمعارف عند الجنسين ويتمثلها كليهما في سلوكهما، وربما أيضاً تطوير أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم على الثقافة التنظيمية يلمسه كل عضو بغض النظر عن جنسه كونهم يعيشون الظروف والأحوال نفسها داخل الجامعة.

ثانياً - بالنسبة لمتغير الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الجامعة، والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الجامعة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤتة	3.49	0.48
الحسين بن طلال	3.45	0.46
الطفيلة التقنية	3.18	0.62
الكلي	3.45	0.50

يتبين من الجدول (7) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الجامعة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

جدول(8)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجامعة	2.26	2	1.132	4.579	0.011
الخطأ	69.45	281	.247		
المجموع	71.72	283			

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

جدول (9)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه لدراسة أثر الجامعة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

الجامعة (1)	الجامعة (2)	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
مؤتة	الطفيلة التقنية	0.3102*	0.011

يتبين من الجدول (9) أن الفروق كانت بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وبين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية، وكانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. وربما يعزى ذلك إلى إن جامعة مؤتة أقدم جامعات الجنوب، إلى جانب الإهتمام بالبنية التحتية التي يمكن أن تحفز أعضاء هيئة التدريس على تمثل الثقافة التنظيمية فيها، وربما هذا يعطي ميزة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بجعلهم أكثر تواصلاً ومشاركة مع زملائهم داخل الجامعة.

كما تعزى النتيجة إلى وعي وإدراك إدارة جامعة مؤتة بأهمية بناء الثقافة التنظيمية وتشكليها للعاملين بالجامعة، وهي من المكونات الأساسية للجامعة، حيث أنها تحدد نجاح الجامعة إلى حد كبير، بالإضافة إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس

في جامعة مؤتة يفوق أعدادهم في جامعة الطفيلة التقنية مما يجعل عدد كبير منهم يتمثل القيم والمعتقدات والأعراف في سلوكه، إلى جانب أن جامعة مؤتة تضم بداخلها أعضاء هيئة تدريس من مناطق متعددة، وهذا يؤدي إلى تبادل الأفكار ووجهات النظر فيما بينهم، بعكس جامعة الطفيلة التي تضم بداخلها عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس من نفس المحافظة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الملاح، 2005) والتي أشارت إلى وجود فروق في مجالات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة، ودراسة (الكيلاني وأبو النادي، 2009) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجامعة.

ثالثاً- بالنسبة لمتغير الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الكلية، ولفحص اختلاف لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم باختلاف الكلية تم إجراء اختبار (ت)، والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لأثر الكلية على مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
علمية	3.48	0.48	1.022	282	0.308
إنسانية	3.42	0.52			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق في قيم الأوساط الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الكلية. فربما يعزى ذلك إلى تشابه ظروف الكليات في الجامعات الثلاث (مؤتة، والطفيلة، والحسين)، وربما لما تمتاز به الثقافة التنظيمية من سمات عديدة ومنها قابليتها للإنتشار، إذ يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك

أعضاء هيئة التدريس سواء داخل الكلية نفسها أو مع غيرها مــن الكليــات، ممــا يجعلهم يتمثلونها في الكليات الإنسانية والعلمية، ويكون هذا الإنتشار سريعاً وفاعلاً حينما يحقق فائدة للجميع، وتعزى النتيجة أيضاً إلى أن الثقافــة التنظيميــة بقيمهــا ومعتقداتها وأعرافها وأخلاقياتها تنتشر بين أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عــن كلياتهم، فقيم ومعتقدات وأعراف الجامعة هي ذاتها عند أعضاء هيئة التدريس سواء بالكليات العلمية أو الإنسانية.

ثانياً- بالنسبة لمتغير الرتبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافــات المعياريــة لمــستوى الثقافــة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظــرهم حسب متغير الرتبة، والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الرتبة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ	3.48	0.49
أستاذ مشارك	3.46	0.53
أستاذ مساعد	3.42	0.48
الكلي	3.45	0.50

يتبين من الجدول (11) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الرتبة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (12) يبين نتائج ذلك.

جدول(12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرتبة	0.206	2	0.103	.404	0.668
الخطأ	71.515	281	0.255		
المجموع	71.720	283			

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة. فربما يعزى ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية غير مرتبطة بانتقال عضو هيئة التدريس من رتبة إلى أخرى، وإنما بما يمتلكه من معارف وحقائق وقيم ومعتقدات، وربما لما تمتاز به الثقافة التنظيمية من ميزات ومن أبرزها الاستمرارية، فهي تستمر مع عضو هيئة التدريس بانتقاله من رتبة لأخرى. فضلاً عن الثقافة متى كانت قادرة على إشباع رغبات الأفراد فإنها تستمر معهم، لأن هذا الإشباع يدعم استمرار العادات والقيم والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية عند الأفراد بالرغم من تنوع رتبهم، لذلك نراها تستمر مع عضو هيئة التدريس بانتقاله من رتبة أستاذ مساعد إلى رتبة أستاذ مشارك إلى رتبة أستاذ، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطحاينة، 2006) والتي أشارت إلى وجود فروق في مجالات الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الهاشمية تعزى لمتغير الرتبة ولصالح أستاذ مساعد، واختلفت أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (الملاح، 2005) والتي أشارت إلى وجود فروق في مجالات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a ³ 0.05$) في مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات

جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والجامعة والكلية والرتبة)؟

للإجابة على تم استخدام ما يلي:

أولاً- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير النوع الاجتماعي، ولفحص اختلاف مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم باختلاف النوع الاجتماعي تم إجراء اختبار (ت)، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) لأثر النوع الاجتماعي على مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	3.71	0.44	-.446-	282	0.656
أنثى	3.74	0.45			

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق في قيم الأوساط الحسابية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وربما يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إلى وعي الجنسين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب (ذكورا وإناثا) بأهمية السلوك القيادي وما يتركه من آثار ايجابية على سمعة الجامعة وتطويرها، وربما تطوير أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم على القيادة يلمسه كل عضو بغض النظر عن جنسه، كونهم يعيشون الظروف والأحوال نفسها، بالإضافة إلى أن الأنماط السلوكية المتبعة بالجامعات لا تختلف بين ذكر وأنثى. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شحادة، 2008) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً- بالنسبة لمتغير الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الجامعة، والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الجامعة

المستوى	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
مؤتة	3.72	0.41
الحسين بن طلال	3.71	0.48
الطفيلة التقنية	3.72	0.52
الكلي	3.72	0.44

يتبين من الجدول (14) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الجامعة ، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

جدول(15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجامعة	0.002	2	0.001	.004	0.996
الخطأ	56.637	281	0.202		
المجموع	56.639	283			

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في

جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة. فربما يعزى ذلك إلى وعي إدارات جامعات الجنوب بأهمية السلوك القيادي بإيجاد قيادات فاعلة من العاملين في الجامعات، تخدم المجتمع، وتساهم في تطوير الجامعة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام، وذلك تحقيقاً لرسالة الجامعة باعتبارها منارة العلم تقود المجتمع وتؤثر به، كما أن الجامعات لديها تركيز على زيادة درجة اهتمام أعضاء هيئة التدريس فيها بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الجامعات وتطورها، كما أن الجامعات جميعها تسعى إلى غرس الأنماط السلوكية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها لانعكاساتها الإيجابية، وذلك يتم من خلال بناء البرامج والورش والندوات لتأهيل العامين فيها على القيادة، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شحادة، 2008) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير الجامعة.

ثالثاً- بالنسبة لمتغير الكلية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الكلية، ولفحص اختلاف مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم باختلاف الكلية تم إجراء اختبار (ت) ، والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

جدول (16)

نتائج اختبار (ت) لأثر الكلية على مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
علمية	3.70	0.42	-.657-	282	0.512
إنسانية	3.73	0.46			

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق في قيم الأوساط الحسابية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة

نظرهم تعزى لمتغير الكلية. فربما يعزى ذلك إلى ما تبذله الكليات العلمية والإنسانية ممثلة بإداراتها من جهود كبيرة في تعزيز السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، كما أن سلوكات أعضاء هيئة التدريس لا تختلف من كلية لأخرى وهذا لأنهم يتمثلون في سلوكهم نفس القيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد التي تؤثر فيهم وفي أنماط سلوكهم داخل الجامعات، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عاشور، 2009) والتي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك تعزى لمتغير نوع الكلية.

ثانياً- بالنسبة لمتغير الرتبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الرتبة، والجدول (17) يبين نتائج ذلك.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الرتبة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ	3.73	0.42
أستاذ مشارك	3.74	0.48
أستاذ مساعد	3.69	0.43
الكلي	3.72	0.44

يتبين من الجدول (17) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم حسب متغير الرتبة ، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

جدول(18)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة على مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرتبة	0.128	2	0.064	.318	0.728
الخطأ	56.511	281	0.201		
المجموع	56.639	283			

يتبين من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة. بالرغم من أهمية متغير الرتبة الأكاديمية إلا أنها لا تؤثر في السلوك القيادي، فربما يعزى ذلك إلى أن السلوك القيادي مرتبط بخبرات الشخص وسماته الشخصية وقيمه ومعتقداته، أكثر من ارتباطه بانتقال عضو هيئة التدريس من رتبة إلى أخرى، وربما رغبة أعضاء هيئة التدريس في تقلد بعض المناصب القيادية داخل الجامعة أو خارجها بغض النظر عن رتبهم، مما يجعل عضو هيئة التدريس حريصاً على تمثل السلوك القيادي الناجح، وربما أن الدورات التأهيلية والندوات والورش التي تعقد لأعضاء هيئة التدريس على السلوك القيادي، لا تميز بين الرتبة الأكاديمية التي يحملها عضو هيئة التدريس، كما أن عضو هيئة التدريس دائماً يسعى إلى تمتعه بالأنماط السلوكية الفعالة والإيجابية داخل جامعته بغض النظر عن رتبته. واتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات: (عاشور، 2009) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، ودراسة (الخطيب وأبو فرسخ، 1996) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة تحديد أعضاء الهيئات التدريسية للأنماط القيادية السائدة تعزى إلى متغير الرتب الأكاديمية.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05³ a) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن ومستوى السلوك القيادي لديهم ؟

للإجابة على السؤال تم حساب مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن ومستوى السلوك القيادي لديهم، والنتيجة تساوي (0.620**) ، وهي قيمة موجبة والعلاقة طردية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a<0,01)، أي أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن زاد مستوى السلوك القيادي لديهم. فربما يعزى ذلك إلى التداخل الكبير ما بين مكونات الثقافة التنظيمية وسمات السلوك القيادي، فحصيلة قيم الثقافة التنظيمية ومعتقداتها تمثل مرتكزات أساسية للسلوك القيادي، فالسلوك القيادي يتطلب استجابة حركية ونفسية من القائد، لتمكنه من أن يتواءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي وهذا يتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة المؤسسة بفاعلية، من خلال امتلاكه حزمة من التشريعات والضوابط والمعتقدات، التي تحكم سلوكه وتجعله قادراً على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وترسيخ مبدأ العدالة بين الأفراد، إذ أن سلوك القائد يتمثل في أنشطة ظاهرة وملموسة قبل إتخاذ القرار أو التوجيه أو التعامل بصفة عامة مع الآخرين، وهناك الأنشطة غير الظاهرة وغير الملموسة مثل التفكير والتأمل والإدراك، وهذه النتيجة اتفقت جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة انجبرستون (Engbrestion,1987) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية العلمية وبين التدريب الإداري.

2.4 التوصيات

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها فان الدراسة توصي بالآتي:

1- تعرف أعضاء هيئة التدريس على مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا، لما لها من تأثير كبير في تقدم وتطور الجامعات.

2- زيادة درجة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الجامعات وتطورها.

3- زيادة درجة اهتمام أعضاء هيئة التدريس في تمثل القيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد والاتجاهات في سلوكهم كقادة، من أجل رفع مستوى الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المحددة.

4- تدعيم العلاقة الموجبة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

5- أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل المشاركة، والإبداع، وروح الجماعة وروح الفريق، والتجديد، والحوار وتبادل وجهات النظر، لأن جميع هذه السلوكيات لها تأثيرها على سلوكهم في الجامعات، مما يدعم خلق قدرة جماعية لرفع أداء الجامعة، وتحقيق أهدافها بالإضافة إلى تقدمها وتطورها للأفضل.

6- تكليف الرؤساء بالجامعات بإعادة تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال خطط متعددة وندوات.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم.

أبو بكر، مصطفى محمود (2005م) **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

أبو حشيش، بسام (2011م) **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25(1)،21-45، غزة، فلسطين.

أبو عيدة، كفاية (2005م) **الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

إسماعيل، زكي محمد. (1986م). **الأنثروبولوجيا والفكر الإسلامي**.عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

آل حسن، عبد العزيز حسن (2001م). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي:دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

آل ناجي، محمد والمفيدي، الحسن (1990م). "**الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية**"، مجلة اتحاد الجامعات، العدد 29، ص95-125.

أيوب، ناديا حسين (2000م) **العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية**، مجلد 40 (1)، ص180-215، الإدارة العامة.

جلبي، عبد الله عبد الرزاق. (1996م). **المجتمع والثقافة الشخصية**. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

جيرالد جرينبرج، روبرت بارون (2004م) **إدارة السلوك في المنظمـــات**، ترجمـــة اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، ط1، مجلـــد 1، ص215-245، الرياض.

حريم، حسين (2003م)، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

حريم، حسين (2004م)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، راوية (2001م) **السلوك في المنظمـــات**، الدار الجامعية للنـــشر والتوزيـــع، الإسكندرية، مصر.

الخشالي، شاكر جار الله والتميمي، إياد فاضل محمد (2009م) الثقافـــة التنظيميـــة ودورها في المشاركة بإتخاذ القرار دراسة ميدانية في شـــركات تكنولوجيـــا المعلومات الأردنية، مجلد 13، **البصائر**، مجلة علميـــة محكمـــة، ص205-245.

الخطيب، رداح وأبو فرسخ، وفاء (1996م). "الأنماط القيادية السائدة في جـــامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا الأردنية كما يدركها أعضاء هيئـــة التـــدريس"، **مجلة اتحاد الجامعات**، العدد 31. ص65-95.

ذياب، عدنان، خضير ونعمه، ذياب فلاح (1995م) التوافق بين فلسفة الإدارة وكـــل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع، **المجلـــة العربيـــة للإدارة**، المجلد السابع عشر، عدد 1، ص85-125، القاهرة، مصر.

الربيحات، إبراهيم شحادة (1998م). **القيادة التربوية لأعـــضاء هيئـــة التـــدريس وعلاقتها بالتكيف الأكاديمي لدى الطلبة في الجامعـــات الأردنيـــة**. رســـالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.

الرخيمي، ممدوح جلال (2000م). **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجـــودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيمياوية بمحافظة جدة**. رســـالة ماجـــستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الساعاتي، سامية حسن. (1998م). **الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي**. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

شحادة، رائف شحادة (2008م). **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشريف، علي بن فهيد (2007م).**الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الشلوي، حمد بن فرحان (2005م).**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي. دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الصرايرة، محمد وعايش، محمد (1995م) **الإتصال التنظيمي إطار نظري**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الطحاينة، زياد (2006م). " **دراسة تقييمية للثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية في الأردن** "، رسالة ماجستير غير منشورة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد2، العدد1، ص91-121، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عارف، حسين ناجي (2001م) **السلوك التنظيمي**. دار يافا العلمية، ط1، عمان، الأردن.

عاشور، محمد علي (2009م). " درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك "، **مجلة جامعة دمشق**، العدد3، مجلد 28، ص62-93، عمان، الأردن.

الكيلاني، أنمار؛ أبو النادي، مرام (2009). **العوامل المكونة للثقافــة المؤســسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرســمية**. التربية في عالم متغير – الجامعة الهاشمية 7-2010/4/8 ، 40- 62.

العتيبي، بشر محمد. (1999م). **علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة**. رسالة ماجــستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العسيلي، رجاء زهير (1999م). "**النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليــل وبولتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضــاهم الوظيفي** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

العطية، ماجدة (2003م) **سلوك المنظمــة ســلوك الفــرد والجماعــة**، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمري، سمر حسن عودة (1995م) **السلوك القيادي لدى تلاميذ الــصف الثــامن الأساسي في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية فــي منطقــة رام الله**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، القدس، فلسطين.

العميان، محمود سلمان (2005م) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. دار أوائل النشر، ط 3،عمان، الأردن.

العنزي، بسام (2004م) **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراســة إســتطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض**، الرياض.

الفرحان، أمل حمد (2003م) **الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري فــي مؤســسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد الــسادس، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

قاري، بلقيس عبد الرحيم (2005م) **المحاور الأساسية لثقافة المنظمــة وعلاقتهــا بالأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

القريوتي، محمد قاسم (1989م) **السلوك التنظيمي**. دار المستقبل للنشر والتوزيــع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2000م) **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2008م) **نظريـــة المنظمـــة والتنظـــيم**، دار وائــل للنـــشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن.

قمبر، محمود وآخرون. (1989م). **دراسات فـــي أصـــول التربيـــة**. دار الثقافـــة، الدوحة.

كيث، ديفيز. (1976م). **السلوك الإنساني في العمل**. (ترجمة ســيد عبــد الحميــد ومحمود إسماعيل). دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

ماتيسون، مايكل تـــي وإيفانـــسيفش،جون إم (1999م) **إدارة الـــسلوك التنظيمـــي كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد (2000م) **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنـــشر والتوزيـــع، ط 7، الإسكندرية، مصر.

المدهون، موسى توفيق، الجزراوي ، إبراهيم محمد علي (1995م)_**تحليل الـــسلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**، ط1، المركـــز العربـــي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

المساد، محمود (2003م) **الإدارة الفعالة**، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

المسدي، عادل عبد المنعم (2011م). " **أثر ثقافة المنظمة في ســـلوكيات الإلتـــزام التنظيمي** "، دورية الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد2، مصر.

الملاح، منتهى أحمد (2005م) **درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعـــات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التـــدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

النيرب، أحمد محمد (2003م). " **الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريـــسية فـــي الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهـــة نظـــر**

أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة"، رسالة ماجستير غير منـــشورة، جامعـــة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

هلال، محمد عبد الغني حسن (1994م) **مهارات قيادة الآخرين كيف تكـــون قائـــداً متميزاً في عملك، مركز تطوير الأداء والتنمية**، القاهرة، مصر.

وصفي، عاطف. (1981م). **الثقافة والشخصية**. دار النهضة العربيـــة، بيـــروت، لبنان.

ب_ المراجع الأجنبية

Australia, Ott, & Steven. J. (1989). **The organizational culture perspective Chicago. Dosrsay press**.

Boaimp.S.(1984) **perceptions and exceptions of the selected rural tow – years colleges as seen by faculty and governing boardmembers**.vol,(45),No(3).

Engbreston, C. (1987) **An analysis of leadership behavior of divisionchairperonsinWyomingcommunitycollege**,Vol(47). No(9).

Joanes , Martin.(1985) **Can Organization Culture Be Managed**, Inpeter Frost(et.al) Oraganization Culture ,Beverly Hills.Calif: Sage Publication,P.95.96

Lok, Peter & Crawford, John. (2003). **The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment**. University of Technology, Sydney.

Silalahi,S. (1985) **Leadership behavior Of East Texas State University Department heads**,Vol(46).No(05).

Ulloa, H. & Julie. M. (2003). **Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia**.(A), 64, 1163.

Wippy, H, J.D (2001**) leadership and Faculty Job satis faction at the university of Guam**, Nebraska – Lincoln.

Yukl, Gary A. (2002), **Leadership in Organization**, 5th.ed.New Jersey, Prentice Hall.

López, Susana Pérez. Peón, José Manuel Montes& Ordás, Camilo José Vázquez (2004) "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 Iss: 6, pp.93 - 104

ملحق (أ)

الاستبانة بالصورة الأولية

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور / الدكتور........................ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة. وقد أعدّت الباحثة الاستبانة المرفقة لأغراض الدراسة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وكفاية، أرجو إبداء رأيكم في أداة الدراسة من حيث الآتي:

1- درجة إنتماء الفقرة للمجال الذي وضعت فيه.

2- درجة صلاحية الفقرة للمجال الذي وضعت فيه.

3- دقة وسلامة الصياغة اللغوية.

4- أية تعديلات ترونها ضرورية من حيث الإضافة والحذف.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير هذه الأداة، لذا ترجو الباحثة إبداء آرائكم في كل فقرة بوضع إشارة (X) في الحقل الذي ترونه مناسباً، وتدوين ملاحظتكم (حذف،إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة).

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم،،،

الباحثة

وفاء سليمان القطاطشة

القسم الأول: المعلومات العامة

الجامعة: جامعة مؤتة ☐ جامعة الحسين بن طلال ☐ جامعة الطفيلة التقنية ☐

النوع الإجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

الكلية: علمية ☐ إنسانية ☐

الرتبة العلمية: أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐

القسم الثاني: يتناول مجال الثقافة التنظيمية:

رقم الفقرة	الفقرات	الإنتماء للمجال (منتمية /غير منتمية)	صلاحية الفقرة (مناسبة/غير مناسبة)	الصياغة اللغوية(صالحة/ غير صالحة)	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
1	يتصرف أعضاء هيئة التدريس بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية					
2	يُكافأ أعضاء هيئة التدريس ذوو الأداء المتميز بسخاء					
3	تُبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة لأعضاء هيئة التدريس تؤخذ بعين الاعتبار					
4	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في أداء عضو هيئة التدريس					
5	تُعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في الجامعة عادلة					
6	يحظى عضو هيئة التدريس بالإحترام والتقدير في الجامعة					
7	تُبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل أعضاء هيئة تدريس في المناصب الإدارية					
8	يتلقى أعضاء هيئة التدريس بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم					
9	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الجامعة نجاحها إلى حد كبير					
10	تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بإنتظام لزيادة كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعة					
11	يمنح أعضاء هيئة التدريس فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما					
12	يثق عضو هيئة التدريس بنفسه في تحمل مسؤولية قراراته مع الآخرين في الجامعة					
13	يطبق العدل بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ويتم الإهتمام بتطبيقه					
14	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس					
15	تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بأداء عضو هيئة التدريس					
16	يخطط أعضاء هيئة التدريس جيداً للمستقبل					
17	يهتم أعضاء هيئة التدريس بمصلحة الطلاب بالجامعات					

18	يتعامل عضو هيئة التدريس بشفافية مع الآخرين في الجامعة					
19	يمنح المسؤولين في الجامعة أعضاء هيئـــة التـــدريس صـــلاحيات معادلة لحجم مسئولياتهم					
20	يحصل أعضاء هيئة التدريس ذوو القدرات الإدارية المتميزة علـــى فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي					
21	قيام أعضاء هيئة التدريس في إيجاد أساليب مبتكرة وخلاّقة لتطوير الجامعة					
22	لا تسمح الجامعة بتدني الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس					
23	تعد الجامعة مكان عمل جيد					
24	يتعاون ويساعد أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض					
25	يتواصل عضو هيئة التدريس مع ذوي الخبرة لحل المشكلات التي تحدث داخل الجامعة					
26	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في الجامعة بأنها عادلة					
27	يحافظ أعضاء هيئة التدريس على خط سير الجامعة نحو التقدم والنجاح					
28	يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس بصورة منتظمة					
29	يتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس على عمل الأشياء التـــي تـــساعد على نجاح الجامعة					
30	يفتخر أعضاء هيئة التدريس في جميع المـــستويات بالعمـــل فـــي الجامعة					
31	لا توجد عوائق عنصرية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة					
32	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق الجامعة					
33	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل فـــي الجامعـــة ولا تعوقها					

34	هناك إنسجام كبير بين أعضاء التدريس وإن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة					
35	يمتلك أعضاء هيئة التدريس رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للجامعة					
36	التحديات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تسمح لهم بالتعلم والنمو					
37	يتم تبليغ أعضاء هيئة التدريس بقرارات الإدارة العليا في الجامعة بشكل فاعل					
38	يتنافس أعضاء هيئة التدريس مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل					
39	تعطي الجامعة إهتمام لأعضاء هيئة التدريس من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم					
40	هناك ثقة عالية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة					
41	تشجع إدارة الجامعة على مشاركة عضو هيئة التدريس الفعلية في جميع أنشطة الجامعة					
42	تهتم الجامعة بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ورفع معنوياتهم وتشجيع العمل الجماعي					
43	تمتلك الجامعة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم أعضاء هيئة التدريس بإتباعها والإلتزام بها					
44	يهتم عضو هيئة التدريس بتحقيق أداء جيد في عمله داخل الجامعة وبلوغ الهدف وبغض النظر عن المشاعر الشخصية					

45	يسود الفهم المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة					
46	يتم توظيف أعضاء هيئة التدريس على أسس مهنية وبناءً على إحتياج الجامعة					
47	تعمل الجامعة على توافق قيم أعضاء هيئة التدريس مع قيمها					
48	يسير العمل بين أعضاء هيئة التدريس بروح الفريق داخل الجامعة					
49	تحفز إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الأداء الجيد					
50	يتم إنجاز العمل في الجامعة رغبة في الإنجاز والنجاح					
51	تعتمد إدارة الجامعة إسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل في الجامعة					
52	تتغير القواعد والتعليمات في الجامعة وفقاً للتغيرات المجتمعية					
53	يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة بطريقة تشاركية					
54	يحظى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بفرص متساوية للترقية					
55	يدرك أعضاء هيئة التدريس رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بشكل واضح					
56	تتاح الفرص لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة لتطوير أدائهم					
57	يستمتع عضو هيئة التدريس بالحديث عن جامعته مع من هم خارج إطار الجامعة					
58	يشعر عضو هيئة التدريس بالإنتماء العائلي مع زملائه داخل الجامعة					

59	يمارس عضو هيئة التدريس وظيفته في الجامعة من باب الضرورة لا من باب الرغبة					
60	يعتقد عضو هيئـــة التـــدريس أن بقـــاؤه وولاؤه للجامعة شيء مهم					
61	يشعر عضو هيئة التدريس بواجبه الأخلاقي اتجاه جامعته					
62	يحافظ عضو هيئة التدريس على وظيفتـــه داخل الجامعة حتى لو تلقى وظيفة أخـــرى أفضل منها في مكان آخر					
63	يثق عضو هيئة التدريس أنه من الضرورة أن يكون مخلصاً لجامعته					
64	يشعر عضو هيئة التدريس بإنتمـــاء قـــوي لجامعته					

القسم الثاني: مجال السلوك القيادي:

رقم الفقرة	الفقرات	الإنتماء للمجال (منتمية /غير منتمية)	صلاحية الفقرة (مناسبة/غير مناسبة)	الصياغة اللغوية(صالحة/غير صالحة)	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
1	يحتفظ عضو هيئة التدريس لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات					
2	يعتبر عضو هيئة التدريس المناقشة وإبداء الرأي مع زملائه في الجامعة مضيعة للوقت					
3	يوجه عضو هيئة التدريس تعليماته إلى الآخرين على بذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى أدائهم بالجامعة					
4	يعتمد عضو هيئة التدريس على إسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الآخرين					
5	يتصرف عضو هيئة التدريس دون إستشارة زملائه في الجامعة بسبب إرتفاع رتبته					
6	يطلب عضو هيئة التدريس من زملائه الإلتزام بالأنظمة والقوانين					
7	يتحدث عضو هيئة التدريس دائماً كممثل للجامعة في الإجتماعات الخارجية					
8	يشجع عضو هيئة التدريس قنوات الإتصال الرسمية مع زملائه في الجامعة					
9	يشارك عضو هيئة التدريس زملائه في الجامعة في المناسبات الرسمية					
10	يهتم عضو هيئة التدريس بشكل رسمي في مظهره وسلوكه					
11	يُظهر عضو هيئة التدريس مرونة في تعامله مع زملائه في الجامعة					
12	يُشعر عضو هيئة التدريس زملائه بالراحة					

	حين التحدث معه					
13	يقوم عضو هيئة التدريس بأعمال تعاونية داخل الجامعة					
14	يسعى عضو هيئة التدريس لتلبية احتياجات الأفراد المتعلقة بالعمل بفاعلية داخل الجامعة					
15	يسعى عضو هيئة التدريس على تطوير مهاراته وقدراته كلما ارتفعت رتبته					
16	يأخذ عضو هيئة التدريس بالإعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات التي تواجهه بالجامعة					
17	يناقش عضو هيئة التدريس أفكاره الجديدة مع زملائه في الجامعة					
18	يتدخل عضو هيئة التدريس عندما تصبح المشاكل جدية					
19	يعمد عضو هيئة التدريس إلى حل المشكلات في مراحلها الأولى					
20	يخطط عضو هيئة التدريس لأعماله بكفاءة وفاعلية					
21	يهتم عضو هيئة التدريس بتفاصيل عمله داخل الجامعة					
22	يهتم عضو هيئة التدريس كثيراً بتحقيق الأهداف المرجوة					
23	يلتزم عضو هيئة التدريس بمواعيد الدوام الجامعي					
24	يؤثر عضو هيئة التدريس في زملائه في الجامعة					
25	يمتلك أعضاء هيئة التدريس رؤية دقيقة لمشكلات العمل					
26	يكون عضو هيئة التدريس حازماً في إتخاذ					

	قراراته					
26	يؤجل عضو هيئة التدريس أداء أعماله					
27	يحتاج عضو هيئة التدريس إلى تعليمات مفصلة عند تكليفه بأي عمل					
28	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره					
29	يتردد عضو هيئة التدريس في تطبيق أساليب جديدة لأداء عمله في الجامعة خوفاً من الفشل					
30	يتنافس أعضاء هيئة التدريس مع زملائهم بالكليات الأخرى للوصول للأفضل					
31	يضع عضو هيئة التدريس أعماله المطلوب منه أداؤها في جدول لتسهيل تنفيذها					
32	حاجة أعضاء هيئة التدريس في كل الكليات إلى التدريب لمعرفة مهارات عملهم وحل المشاكل التي تواجههم					
33	يبدي عضو هيئة التدريس استعداده لتقديم أي مجهود يساهم في إنجاح جامعته					

ملحق(ب)

الاستبانة بالصورة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا
قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور / الدكتور................................. المحترم

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم** " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ونظراً لكونكم من أصحاب الخبرات التربوية أكون ممتنةً لتفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بوضع إشارة (X) مقابل الفقرة وتحت درجة الحكم التي تعبر - من وجهة نظركم - عن علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي، ولا شك أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركتكم الفاعلة. مؤكدةً بأن جميع الإجابات سيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

مع خالص إمتناني وتقديري لتعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

الباحثة
وفاء سليمان القطاطشة

القسم الأول: المعلومات العامة

الجامعة: جامعة مؤتة ☐ جامعة الحسين بن طلال ☐ جامعة الطفيلة التقنية ☐

النوع الإجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

الكلية: علمية ☐ إنسانية ☐

الرتبة العلمية: أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐

القسم الثاني: يتناول مجال الثقافة التنظيمية:

رقم الفقرة	الفقرات	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1	ينجز عضو هيئة التدريس عمله في الجامعة رغبة في التقدم والنجاح					
2	تأخذ إدارة الجامعة بعين الإعتبار القرارات المهمة لأعضاء هيئة التدريس					
3	يحظى عضو هيئة التدريس بالإحترام والتقدير في الجامعة					
4	تضع الجامعة أسس واضحة لتعيين أعضاء هيئة تدريس في المواقع الإدارية					
5	يتلقى أعضاء هيئة التدريس بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن مستوى أدائهم					
6	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي إتخذتها الجامعة نجاحها خلال السنوات الماضية					
7	توظف الجامعة التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة عضو هيئة التدريس					
8	يثق عضو هيئة التدريس بنفسه في تحمل مسؤولية قراراته المتعلقة بالجامعة					
9	يفوض المسؤولون في الجامعة أعضاء هيئة التدريس صلاحيات تتناسب وحجم مسؤولياتهم					
10	يسعى عضو هيئة التدريس لتطوير مستقبله الوظيفي					
11	يساهم أعضاء هيئة التدريس بابتكار أساليب لتطوير الجامعة					
12	يتواصل أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم في مواجهة المشكلات التي تواجههم في الجامعة أثناء العمل					

					يعتبر عضو هيئة التدريس الأنظمة والتعليمات في الجامعة بأنها عادلة	13
					يحافظ أعضاء هيئة التدريس على استمرارية تحقيق الجامعة لإنجازاتها	14
					يتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الإبداعية التي يقدموها للجامعة	15
					تعطي الجامعة إهتماماً لأعضاء هيئة التدريس من أجل متابعة إنجازاتهم وزيادة كفاءتهم	16
					تسهل أنظمة الجامعة وتعليماتها عملية إنجاز المهام المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس	17
					يؤمن عضو هيئة التدريس أن بقاءهُ وولاءهُ للجامعة شيء مهم	18
					تدفع التحديات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على نموهم المهني	19
					يتم تبليغ أعضاء هيئة التدريس بقرارات الإدارة العليا في الجامعة بشكل مستمر	20
					توفر إدارة الجامعة أجواء تنافسية بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الكفاءة لهم	21
					تعمل الجامعة على توافق قيم أعضاء هيئة التدريس مع قيمها	22
					تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفاعلة في جميع أنشطة الجامعة	23
					يحظى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بفرص متساوية للترقية	24

القسم الثالث: مجال السلوك القيادي:

رقم الفقرة	الفقرات	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1	يحتاج عضو هيئة التدريس في كل الكليات إلى التدريب لإمتلاك المهارات المطلوبة للعمل					
2	يعتبر عضو هيئة التدريس المناقشة وإبداء الرأي مع زملائه في الجامعة مضيعة للوقت					
3	يقدم عضو هيئة التدريس التوجيهات اللازمة لأداء العمل بشكل صحيح					
4	يعتمد عضو هيئة التدريس على أُسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الآخرين					
5	يوجه عضو هيئة التدريس زملائه إلى الإلتزام بالأنظمة والتعليمات					
6	يتحدث عضو هيئة التدريس كممثل للجامعة خارج الحرم الجامعي					
7	يشجع عضو هيئة التدريس قنوات الإتصال الرسمية مع زملائه في الجامعة					
8	يشارك عضو هيئة التدريس زملاءه في الجامعة في المناسبات الرسمية					
9	يهتم عضو هيئة التدريس داخل الجامعة بمظهره وسلوكه					
10	يتسم عضو هيئة التدريس بالمرونة في تعامله مع زملائه في الجامعة					
11	يؤثر عضو هيئة التدريس في زملائه في الجامعة بشكل إيجابي					
12	يقوم عضو هيئة التدريس بأعمال تعاونية داخل الجامعة					
13	يبدي عضو هيئة التدريس استعداده لتقديم أي مجهود يساهم في إنجاح جامعته					
14	يسعى عضو هيئة التدريس إلى تطوير أدائه المهني					
15	يعمل عضو هيئة التدريس على حل المشكلات التي تواجهه بما يتناسب مع الظروف					
16	يُشعر عضو هيئة التدريس زملاءه بالراحة عند التحدث معهم					
17	يطبق عضو هيئة التدريس عمله بأساليب جديدة ومتعددة					
18	يكون عضو هيئة التدريس حازماً في اتخاذ قراراته					
19	يخطط عضو هيئة التدريس لأعماله بكفاءة وفاعلية					
20	يمتلك عضو هيئة التدريس المقدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره					
21	يهتم عضو هيئة التدريس بتحقيق الأهداف المرجوة في العمل					
22	يلتزم عضو هيئة التدريس بمواعيد الدوام الجامعي					

ملحق(ج)

قائمة أسماء المحكمين

أسماء لجنة المحكمين

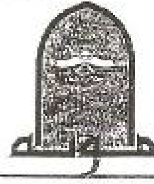
اسم المحكم	الجامعة / التخصص
1_ أ.د. هاني الطويل	الجامعة الأردنية / إدارة تربوية
2_ أ.د. حسن الطعاني	جامعة مؤتة / إدارة تربوية
3_ د. محمد أمين القضاة	الجامعة الأردنية / أصول التربية
4_ د. نايل الرشايدة	جامعة مؤتة / إدارة تربوية
5_ د. عايد الخوالدة	جامعة مؤتة / إدارة تربوية
6_ د. صبري الطراونة	جامعة مؤتة / قياس وتقويم
7_ د. عمر الهويمل	جامعة مؤتة / قياس وتقويم
8_ د. محمد الكيلاني	جامعة الحسين بن طلال / إدارة تربوية
9_ د. زيد الشقيرات	جامعة الحسين بن طلال / نظم معلومات إدارية
10_ د. عيد الصبحيين	جامعة الحسين بن طلال / مناهج وأساليب تدريس
11_ د. ديمة وصوص	جامعة الحسين بن طلال / إدارة تربوية
12_ د. خالد السعودي	جامعة الطفيلة التقنية / مناهج وأساليب تدريس
13_ د. محمد العمرات	جامعة الطفيلة التقنية / إدارة تربوية
14_ د. أحمد الثوابية	جامعة الطفيلة التقنية / قياس وتقويم
15_ د. عطا الله الرعود	جامعة الطفيلة التقنية / مناهج وأساليب تدريس
16_ د. نزار الضمور	جامعة الطفيلة التقنية / لغة عربية
17_ د. أسماء الزريقات	جامعة الطفيلة التقنية / لغة عربية

ملحق (د)

الخطابات الموجهة من جامعة مؤتة إلى جامعات جنوب الأردن

U'TAH UNIVERSITY

President Office



جـامعـة مـؤتـة

مكتـب الرئيـس

Ref. :

Date :

الرقـم : ١٩٧

التاريخ : ١٢/ جمادى الآخرة/١٤٣٤هـ

الموافق : ٢٣/٤/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين بن طلال المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة وفاء سليمان القطاطشة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. رضا شبلي الخوالدة

نسخة: عميد الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جـامعـة مـؤتـة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ...س م ... ١٩٧١

التاريخ : ...٢٠... جمادى الآخرة/١٤٣٤هـ

الموافق : ...٣٠/٤/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الطفيلة التقنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

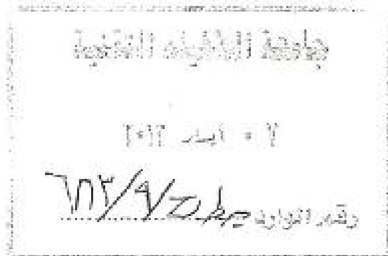
أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة وفاء سليمان القطاطشة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. رضا شبلي الخوالدة



جامعة الطفيلة التقنية

٧ - أيار ٢٠١٣

رقم الوارد ٦٨٣/٩/٢

نسخة: عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية

الاسم: وفاء سليمان القطاطشة

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: ماجستير الإدارة التربوية

السنة: 2013